

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

CESAR AUGUSTO BERNARDI

**ANÁLISE DE FALHAS E SIMULAÇÃO DE PROCESSOS DE COMPRA
NA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICO-PROFISSIONAIS**

FLORIANÓPOLIS

2003

CESAR AUGUSTO BERNARDI

**ANÁLISE DE FALHAS E SIMULAÇÃO DE PROCESSOS DE COMPRA
DE SERVIÇOS TÉCNICO-PROFISSIONAIS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção**, área de concentração Serviços e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de julho de 2003

Prof. Dr. EDSON PACHECO PALADINI
Coordenação do PPGE/UFSC

Banca examinadora:

Prof. Dr. GREGÓRIO JEAN VARVAKIS RADOS
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Dr. ANTONIO CEZAR BORNIA
PPGE/EP/UFSC

Prof. Dr. CARLOS M. TABOADA RODRIGUEZ
PPGE/EP/UFSC

À Helena, minha mãe, à Francis, minha esposa, e ao Edson, meu irmão, o meu reconhecimento pelo incentivo, pela compreensão e pelo amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, supremo ser, pela vida.

Ao Prof. Gregório, meu orientador, por disponibilizar seu tempo e sua sabedoria em prol deste trabalho.

Aos amigos Carlos Bohn e Enor Tonolli e às amigas Angela Schimidt e Tatiana Webber pela sua companhia e pela atenção aos meus questionamentos.

À Universidade Federal de Santa Catarina, por proporcionar-me este trabalho.

Aos Profs. Possamai e Galelli, pelo incentivo e pelas orientações administrativas.

Aos professores do PPGEP/UFSC, pelos conhecimentos repassados durante o curso.

A empresa A Guerra S/A, por disponibilizar a aplicação da sistemática proposta nesta dissertação.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	ix
Resumo.....	x
Abstract.....	xi
CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
1.5 LIMITES DO TRABALHO.....	18
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
CAPÍTULO 2 – CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS	21
2 O SERVIÇO E SEU PROCESSO DE COMPRA.....	21
2.1 INTRODUÇÃO.....	21
2.2 OS SERVIÇOS.....	22
2.2.1 A evolução dos serviços.....	22
2.2.2 Conhecendo os serviços.....	23
2.2.3 Os processos de serviços.....	24
2.3 OS SERVIÇOS PROFISSIONAIS.....	25
2.3.1 Definições.....	25
2.3.2 Processos de serviços profissionais.....	27
2.4 O PROCESSO DE COMPRA.....	29
2.4.1 Definições de compra empresarial.....	29
2.4.2 Finalidade da compra empresarial.....	30
2.4.3 Comportamento dos participantes do processo de compra empresarial	30
2.4.4 Processos envolvidos na compra empresarial.....	31
2.4.5 Fatores que influenciam o comportamento de compra.....	34
2.5 O VALOR DO SERVIÇO E SUAS VARIÁVEIS	36
2.5.1 Conceitos	36

2.5.2	Visão de valor pelo fornecedor e pelo cliente	37
2.5.3	Identificação das funções do valor:	49
2.5.3.1	Função básica e função secundária	40
2.6	INFORMAÇÃO	41
2.6.1	Conceitos	41
2.6.2	Informações de compras	42
2.6.3	Importância das informações no processo de tomada de decisões	44
2.7	SIMULAÇÃO DE PROCESSOS	45
2.7.1	Conceito	45
2.7.2	Modelos de simulação	46
2.7.3	Principais componentes de um modelo de simulação	46
2.7.4	Etapas de uma simulação	47
2.7.5	Vantagens e desvantagens da simulação	48
2.8	CONSIDERAÇÕES	49

CAPÍTULO 3 – MODELOS E TÉCNICAS DE COMPRA E TOMADA DE DECISÃO NA COMPRA DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS

		50
3.1	INTRODUÇÃO	50
3.2	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS DA SISTEMÁTICA	52
3.3	CARACTERÍSTICAS PROPOSTAS PARA A SISTEMÁTICA	53
3.4	FERRAMENTAL PROPOSTO	54
3.5	PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS NA ÓTICA DO VENDEDOR	57
3.5.1	Falha na informação de mercado	58
3.5.2	Falha nos padrões de serviço	58
3.5.3	Baixo desempenho do serviço	58
3.5.4	Falta de comunicação interna.....	58
3.6	ADAPTAÇÃO DO MODELO DE FALHAS PARA A ÓTICA DO COMPRADOR	59
3.6.1	Falha de informação de mercado	59
3.6.2	Falta de padrões de serviço	59
3.6.3	Baixo desempenho do serviço	59
3.6.4	Falta de comunicação interna	60
3.7	ESTABELECIMENTO DAS ESPECIFICAÇÕES	60
3.8	REVISÃO DE MODELOS	63

3.8.1 Modelos orientados a tarefa	63
3.8.2 Modelos não orientados para tarefa	65
3.8.3 Modelos complexos	67
3.8.4 Modelo de terceirização	70
3.8.5 Modelo de seis proposições	71
3.9 CONSIDERAÇÕES	74

CAPÍTULO 4 - A SISTEMÁTICA PROPOSTA	75
4.1 INTRODUÇÃO	75
4.2 VISÃO GERAL DA SISTEMÁTICA	78
4.2.1 Etapas fundamentais da sistemática	79
4.3 ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRA DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS..	80
4.3.1 Hierarquia da análise	81
4.3.2 Identificação das causas e características	83
4.3.3 Estabelecer ações em busca da solução	85
4.3.4 Identificar, avaliar e contratar fornecedores	86
4.3.5 Acompanhar e avaliar a entrega dos serviços	88
4.3.6 Eliminar as inconsistências do serviço e suas causas	89
4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS POSSÍVEIS GAP'S	91
4.4.1 <i>Gap</i> de informação de mercado	93
4.4.2 <i>Gap</i> de padrão de serviços	94
4.4.3 <i>Gap</i> de desempenho de serviços	94
4.4.4 <i>Gap</i> de comunicação interna	95
4.4.5 <i>Gap</i> de qualidade do serviço	96
4.5 SIMULAÇÃO DO PROCESSO MODIFICADO	96
4.6 CONSIDERAÇÕES	100

CAPÍTULO 5 - VERIFICAÇÃO PRÁTICA DA SISTEMÁTICA PROPOSTA	101
5.1. INTRODUÇÃO	101
5.2. ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRA DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS	106
5.2.1. Identificar a causa ou a razão da compra e suas características.....	106
5.2.2. Estabelecer ações em busca da solução.....	109
5.2.3. Identificar, avaliar e contratar fornecedores.....	110
5.2.4. Acompanhar e avaliar a entrega dos serviços.....	111

5.2.5. Eliminar as inconsistências do serviços e suas causas.....	111
5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS POSSÍVEIS GAP'S.....	113
5.3.1 Identificar a causa ou a razão da compra e suas características.....	113
5.3.2 Estabelecer ações em busca da solução.....	114
5.3.3 Identificar, avaliar e contratar fornecedores.....	116
5.3.4 Acompanhar e avaliar a entrega dos serviços.....	119
5.3.5 Eliminar as inconsistências do serviços e suas causas.....	122
5.4 VALIDAÇÃO DA TÉCNICA.....	124
5.5 CONSIDERAÇÕES.....	126
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES	127
6.1 INTRODUÇÃO.....	127
6.2 CONCLUSÕES.....	128
6.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS.....	130
6.4 PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS.....	130
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132
ANEXOS	135
Anexo 1 (Formulários propostos)	136
Anexo 2 (Dados coletados no estudo de caso)	142
Anexo 3 (Análise e identificação dos possíveis <i>Gap's</i>)	148

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: O triângulo dos serviços para os profissionais	27
Figura 2.2: Tipos de processos em operações de serviços	28
Figura 2.3: Modelo das cinco etapas dos processos de compra do consumidor	32
Figura 2.4: Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compras	34
Figura 2.5: Descrição dos benefícios e resultados esperados pelos clientes	37
Figura 2.6: Determinantes do valor entregue ao cliente	38
Figura 2.7: O ciclo de tomada de decisão baseado em informações	45
Figura 3.1: O esquema básico do ciclo sistêmico	50
Figura 3.2: Ciclo PDCA	55
Figura 3.3: Diagrama de causa e efeito	56
Figura 3.4: Um modelo de falhas de serviços em interações de cliente e fornecedor	57
Figura 3.5: Uma classificação das determinantes do comportamento organizacional em compras	66
Figura 3.6: Os principais estágios da simulação <i>Buygrid</i>	69
Figura 4.1: Etapas principais da sistemática proposta	79
Figura 4.2: Etapas constituintes do processo de compra de serviços técnicos	80
Figura 4.3: Estrutura hierárquica da apresentação	81
Figura 4.4: Fases do processo de tomada de decisão e compra de serviços	83
Figura 4.5: Identificação das variáveis no diagrama de causa e efeito	85
Figura 4.6: Macro processo de identificação dos <i>Gap's</i>	92
Figura 4.7: Investigação sobre as fontes de possíveis <i>Gap's</i>	93
Figura 4.8: Principais estágios do processo de simulação	98
Figura 4.9: Exemplo de simulação na etapa de avaliação de fornecedores para o <i>Gap</i> identificado de desempenho de serviços	99
Figura 5.1: Organograma do setor de informática da empresa	102
Figura 5.2: Organograma do setor de engenharia de métodos e processos da empresa	102
Figura 5.3: Relação de serviços em infra-estrutura de informática contratados pela empresa durante o ano de 2002	105
Figura 5.4: Relação de serviços em infra-estrutura de informática contratados pela empresa durante os anos de 2000 e 2001	105

Figura 5.5: Leiaute original do setor de vendas 107

Figura 5.6: Leiaute implantado no setor de vendas 108

RESUMO

BERNARDI, Cesar Augusto. **Análise de falhas e simulação de processos de compra na terceirização de serviços técnico-profissionais**. 2003. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Os processos de terceirização têm crescido em volume e importância no contexto econômico mundial, aumentando a importância de sua correta contratação para atender às necessidades e expectativas das empresas contratantes.

Esta dissertação tem como objetivo propor uma sistemática de compra, que permita a análise das contratações de serviços técnico-profissionais para as atividades terceirizadas no processo produtivo, através da identificação das possibilidades de ocorrência de falhas durante o processo, e que possibilite a simulação desse processo, caso alguma variável seja alterada, com o objetivo de reduzir os riscos envolvidos na escolha e contratação do fornecedor.

O trabalho está baseado em estudo bibliográfico sobre a natureza dos serviços e suas particularidades enquanto serviços técnico-profissionais, sobre o processo de compra, e sobre a influência da informação na percepção do valor. Utilizaram modelos aplicados aos processos de compra de serviços existentes para permitir que a sistemática atendesse aos requisitos propostos.

Acredita-se que a presente sistemática sirva de elemento de apoio ao comprador quando da contratação de serviços com características eminentemente técnicas, independentemente de este possuir conhecimentos aprofundados sobre o assunto. Porém, com o diferencial de permitir simular, a partir da segunda contratação do mesmo tipo de serviço, as repercussões dessa contratação para o atendimento às expectativas do seu cliente interno.

Palavras-chave: processo de compra de serviços técnicos; falhas no processo de compra de serviços; simulação de processos de compra de serviços.

ABSTRACT

BERNARDI, Cesar Augusto. Análise de falhas e simulação de processos de compra na terceirização de serviços técnico profissionais. 2003. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This research work has as objective to elaborate a purchase technical that gives support to buy a professional technical services, allowing the identification of possibilities of gap's during the process and that, facilitate the simulation of this, in case some variable is altered in order to reduce the risks involved in the choice and recruiting of the vendor.

This study was used of vast bibliographical study on the nature of the services, about the particularities of the services technician professionals, on the purchase process, and on the influence of the information in the perception of value.

It was used of the models applied to the process of purchases of existent services, the use of the model of the five gap's adapted for the buyer's point of view and of a model of simulation of processes of purchasess to generate a technique that, theoretically, he assisted tothe proposed requirements.

Key-words: process of purchase of technical services, *Gap's* in the purchase processes of services; simulation of purchase processes of services.

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL

O incremento na atividade industrial, no período que sucedeu a Segunda Guerra Mundial provocou uma migração dos trabalhadores rurais para os centros urbanos, com o objetivo de suprir a escassez da mão-de-obra enfrentada pelas fábricas à época. Esse movimento fez diminuir a importância da atividade agrícola no cenário econômico mundial, com crescente relevância da atividade industrial.

Buscando continuamente seu crescimento, as indústrias aprimoraram processos e padronizaram produtos, reduziram custos e melhoraram a qualidade e trabalharam no sentido de massificar os bens produzidos. Dessa forma, criou-se um ambiente propício para o surgimento, na década de 60, de um novo ramo da engenharia, intitulado “Automação Industrial”, área da ciência exata que objetiva retirar a mão-de-obra dos processos repetitivos e nocivos ao homem, com ganhos em qualidade e produtividade. A automação das empresas permitiu uma considerável redução no número de operários necessários nas linhas produtivas, forçando o deslocamento da mão de obra excedente do setor industrial para outros setores da economia, como o comércio e os serviços. Com isso, esses setores cresceram em importância e geraram riquezas para a sociedade.

Diante da necessidade de aumentar a eficiência, as empresas focalizam suas atividades de forma restritiva ao seu produto principal, motivando a terceirização de setores e tarefas que não participam diretamente do processo produtivo, tais como manutenção e segurança, entre outras. Para tanto, busca-se no mercado a contratação de empresas especializadas para preencher essas lacunas, aumentando a relevância da operação de compra dentro da organização.

Dentre as atividades terceirizadas, encontra-se a dos serviços técnico-profissionais, também denominados serviços especializados. Essa categoria de serviços é direcionada para aplicações personalizadas e com enfoque tecnológico, exigindo do prestador alto nível de conhecimento, capacitação, especificidade e presteza para suprir o profissional que as empresas não possuem internamente.

A necessidade desse tipo de serviço é intermitente e, com a subcontratação do mesmo, é dispensado ao cliente manter em seu quadro funcional pessoas capacitadas para realizar esses trabalhos. Como a demanda por conhecimento é constante, a especialização requer atualização permanente frente às rápidas e constantes inovações tecnológicas.

Terceirizando essas atividades, a empresa não necessitará prover recursos humanos e financeiros para treinamento, além do custo com o serviço somente existir quando houver demanda por ele.

O serviço não pode ser estocado como um bem material qualquer, isso força a produção e entrega do mesmo aos olhos de seu cliente, com um forte nível de interação entre as partes, tornando o cliente um participante ativo do processo. Da percepção do valor recebido pelo cliente, nesse momento, deriva a fidelização ou não ao seu fornecedor nas compras futuras.

Considerando que as prestadoras de serviços técnico-profissionais buscam a supremacia no mercado, faz-se necessário manter constante a percepção do valor do serviço por parte de seu cliente, para justificar novas contratações de seu trabalho.

Diversas circunstâncias favorecem o aparecimento de novas empresas, tais como a diferença entre oferta e procura, dentre outras. Com a facilidade existente para obtenção do conhecimento, novas tecnologias são difundidas e absorvidas

rapidamente, aumentando o número de estabelecimentos capacitados a ofertar um mesmo serviço. Esse crescimento trouxe aos clientes a sensação de simplificação do serviço, tendendo a reduzir o valor percebido do mesmo. Nessa ótica, o cliente espera que esse processo deva ser acompanhado de significativa redução no custo do serviço. Porém, como o valor é derivado da relação entre os benefícios obtidos e o custo pago por ele, é necessário dissociar valor de custo, pois este sim está vinculado à lei da oferta e procura.

Devido à natureza intangível do serviço, o cliente tem dificuldade em saber, antes da conclusão do mesmo, se a sua noção de valor será correspondida por quem está contratando. Caso isso venha a ocorrer, a tendência será pela fidelização ao seu fornecedor.

Durante esse processo, o envolvimento de diversos membros da companhia, conhecedores de suas necessidades, no processo de compra de serviços técnico-profissionais, auxiliará na escolha do prestador de serviço mais qualificado para atendê-los. Dessa forma, o assessoramento de uma equipe técnica qualificada pode dar respaldo a uma contratação, reduzindo o nível de riscos de uma má escolha para a empresa.

Assim, busca-se neste estudo resolver o seguinte problema:

Identificar qual (ou quais) as falhas existentes no processo de compra que modificam o conceito de valor e dificultam a tomada de decisão no momento da contratação dos serviços técnico-profissionais, buscando indicar ações que garantam o atendimento das expectativas do cliente, a manutenção do valor do serviço do fornecedor e a redução do risco de ocorrer erros de contratação.

Em busca da solução, toma-se como ponto de partida o conhecimento do processo de compra do cliente, através da investigação das variáveis envolvidas, bem como das peculiaridades dos serviços e de suas inter-relações.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor uma sistemática de compra que permita a análise do processo de terceirização, quando da contratação de serviços técnico-profissionais, através da identificação das possibilidades de ocorrência de falhas durante esse processo e que permita a redução dos riscos envolvidos na escolha do fornecedor, através da simulação do processo em casos de recontrações similares.

1.2.2 Objetivos específicos

Estabelecer os conceitos de serviços técnico-profissionais.

Estabelecer requisitos gerais avaliados na compra de um serviço profissional.

Revisar os conceitos principais que abrangem o sistema de informação e a percepção de valor, relacionando-os entre si.

Estabelecer as características desejáveis e os pontos críticos dos fornecedores de serviços profissionais.

Estabelecer elementos de percepção do consumidor, que possibilitem a entrega do valor desejado e o atendimento às suas expectativas.

Estabelecer as falhas que podem ocorrer durante o processo de tomada de decisão de contratação de serviços técnico-profissionais.

Sugerir uma metodologia, que satisfaça os requisitos propostos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A necessidade constante das empresas em contratar serviços sempre mais especializados e a dificuldade em avaliar quais as empresas e os profissionais realmente preparados para atendê-las são aspectos suficientemente relevantes para justificar esta pesquisa.

Observou-se a existência de poucos trabalhos acadêmicos que tratem especificamente da relação de compra do serviço entre o prestador de serviços técnicos e seus contratantes. Por outro lado, a manutenção do valor percebido pelo cliente passa pelo entendimento do processo de entrega de valor no serviço em toda a sua amplitude.

É relevante destacar que os mecanismos de decisão da compra de um serviço profissional envolvem áreas e pessoas com conceitos diferentes sobre o assunto, e que técnicas de disseminação desse conhecimento, na cadeia de compra, são de fundamental importância no julgamento dos candidatos a fornecedor para que seja identificada a melhor solução para uma necessidade específica.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A forma de abordagem do problema será através de pesquisa qualitativa, explorando e utilizando os dados obtidos em fontes bibliográficas, considerando-se o dinamismo da relação entre a prática e teoria, mesmo que, por vezes, dificulte a tradução quantitativa dos resultados e sua interpretação acadêmica.

A pesquisa é exploratória quanto aos objetivos, com o fim de facilitar a compreensão do problema, sendo este tratado através de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso. Esse tipo de pesquisa objetiva a familiarização com o problema, de forma a torná-lo explícito. (GIL, 1991).

A caracterização da pesquisa pode se dar segundo os procedimentos da coleta de dados como uma pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, sugerida por Gil (1991), aponta para sua elaboração a partir de material bibliográfico já publicado. Santos (1999) conceitua a pesquisa bibliográfica como o conjunto de materiais que contém informações já elaboradas a respeito do tema pesquisado, ao passo que a pesquisa documental se utiliza de documentos da empresa e de outras fontes que não receberam organização, tratamento analítico e publicação (SANTOS, 1999).

Após feitas as pesquisas iniciais, será utilizado o estudo de caso, que, segundo Santos (1999), é indicado para solucionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de serem aprofundados os aspectos característicos, de maneira que permitam seu amplo e detalhado conhecimento.

Os dados são coletados a partir da implementação do modelo proposto, sendo registrados por este mestrando no tempo de sua aplicação, fato que permite um contato próximo com o processo.

O estudo de caso, segundo Gil (1991), possui algumas vantagens, tais como: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Apesar do estudo de caso ser de aplicação específica, ele permite, mesmo com limitações, visualizar a generalização de seus resultados para outros processos similares.

O desenvolvimento deste estudo adota a metodologia abaixo descrita:

- definição do objeto de estudo;
- pesquisa bibliográfica dirigida à contextualização dos serviços, sua abrangência, as distinções dos diferentes tipos de serviços e suas relações;
- estudo de modelos de gestão de serviços propostos pela bibliografia analisada;
- desenvolvimento de um modelo de análise de compra de serviços técnico-profissionais, a partir de modelos existentes;
- a partir da aplicação prática do modelo proposto, validar a proposta.

1.5 LIMITES DO TRABALHO

A pretensão deste trabalho limita-se à análise do processo de compra de serviços técnicos, excluindo de seu escopo outros tipos de serviços, bem como processos, tais como venda ou aplicação. O modelo apresenta um suporte para a verificação das possibilidades de erros durante o processo e permite sua simulação numa eventual recompra de serviços similares, não apontando, porém, um caminho

na condução do processo na primeira compra deste item, devido à falta de um histórico sobre o assunto.

Outra limitação trata do local de aplicação da metodologia. Os resultados observados se referem à implementação na empresa onde foi realizado o estudo de caso, limitando dessa forma a validação das conclusões somente para este contexto.

Ainda outras limitações se encontram inseridas no texto e mencionadas à medida de sua apresentação, em sua relação com o contexto do presente trabalho.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O Capítulo 2 aborda uma fundamentação teórica dos assuntos relacionados ao tema, e está dividido em sete seções. Apresenta os serviços, sua evolução e seus processos; os serviços profissionais, seus processos e peculiaridades; o processo de compra, sua finalidade e seu comportamento; o valor do serviço e suas variáveis, além de tratar de assuntos relacionados à informação e à sua função na identificação de valor percebido.

O Capítulo 3 apresenta os requisitos da metodologia, o ferramental proposto e uma visão de diferentes modelos de compra de serviços. A abordagem sobre a avaliação dos serviços, na ótica do vendedor, permite o conhecimento dos diferentes tipos de falhas, com possibilidade de ocorrência, a partir da relação do evento, com o modelo dos 5 *gap's* descritos por Parasuraman (1998).

O Capítulo 4 apresenta a metodologia proposta, através de uma visão geral e suas etapas constituintes, iniciando na identificação das causas e características do evento, abordando todas as suas fases até a eliminação das inconsistências entre o serviço comprado e o serviço entregue pelo fornecedor, além de possibilitar a simulação de processos genéricos de compra de serviços técnicos, a partir de um banco de dados sobre o tema estruturado na empresa.

O Capítulo 5 apresenta a verificação prática do modelo proposto, através de um estudo de caso e, por fim, o Capítulo 6 apresenta as conclusões estabelecidas a partir do desenvolvimento deste trabalho, além de algumas sugestões para a realização de futuros trabalhos de pesquisa envolvendo assuntos relacionados a este enfoque.

Os anexos são apresentados em duas etapas distintas, sendo que no Anexo 1 estão relacionados os formulários desenvolvidos para a coleta de dados em campo e no Anexo 2 estão apresentados os formulários com os resultados obtidos a partir do estudo de caso.

CAPÍTULO 2 – O SERVIÇO E SEU PROCESSO DE COMPRA

2.1 INTRODUÇÃO

A constante busca das empresas pela supremacia no mercado fez aumentar a importância da decisão entre produzir com seus próprios recursos ou comprar de terceiros os subprodutos necessários ao seu processo produtivo.

Com o domínio das vantagens e desvantagens de cada alternativa - produzir ou comprar - é possível escolher a forma mais vantajosa de realizar a operação, como sugere Siqueira (1995, p. 36).

Téboul (1999, p.15) mostra que a opção pela terceirização, transfere os empregos da empresa para fora dela. Isso a força a escolher seus fornecedores dentro de um contexto onde diversas variáveis estão envolvidas. São analisadas características que vão desde a influência do sindicato local, a idoneidade da empresa, a garantia no cumprimento dos acordos, até o preço envolvido na transação, dentre outras. Porém, Parasuraman (1998, p. 310) sugere que as vantagens competitivas no mercado de serviços são potencializadas quando são entregues serviços superiores ao cliente, comparativamente a oferta de preços inferiores. Para reduzir o risco de uma contratação errônea, deve-se adotar critérios de compra eficientes.

Dentro do ambiente profissional, os serviços de apoio são objeto freqüente de contratações, nas quais busca-se estabelecer um ambiente interativo entre as partes,

sem vantagens unidirecionais e com o propósito de fortalecer a fidelidade de ambos. Esse é um meio de garantir o cumprimento dos acordos estabelecidos.

Os serviços profissionais fazem parte da modalidade de serviços de apoio, os quais atendem às necessidades de base técnica, que exigem alto grau de qualificação específica e que não são supridas através dos fornecedores internos. Esse tipo de serviço deve ser contratado junto a terceiros. A proposta deste capítulo, portanto, consiste em:

- distinguir serviços profissionais das demais categorias de serviços;
- esclarecer algumas variáveis envolvidas no processo de compra, salientando os elementos participantes e definidores da compra de serviços profissionais;
- estabelecer o entendimento do comprador sobre a função e o valor do serviço;
- compreender como são desenvolvidos os fornecedores;
- apresentar assuntos correlatos que permitam o entendimento da formação de valor e da estrutura de compra.

2.2 OS SERVIÇOS

2.2.1 A evolução dos serviços

A movimentação de trabalhadores, que migram da agricultura e da indústria para o setor de serviços, tem feito crescer a importância desse segmento no cenário econômico mundial, não somente em volume, mas em variedade e diversidade. Diversos autores, dentre eles Giansesi e Corrêa (1999, p. 17), Téboul (1999, p. 8), Bateson (2001, p. 30), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 30), Lovelock e Wright (2001, p. 6), confirmam o fato e mostram que atualmente o setor terciário emprega nos países desenvolvidos um número maior de mão-de-obra direta do que as outras atividades econômicas. O comportamento do setor de serviços no Brasil tem evoluído de forma semelhante ao que vem ocorrendo no restante do mundo nos últimos anos. Lovelock e Wright (2001, p. 5), Giansesi e Corrêa (1999, p. 18 - 20) mostram que a atual representatividade dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é da

ordem de 55% e tem se comportado como sendo o principal responsável pela geração de novos empregos no país.

A procura por prestadores de serviço, com perfil especialista e reconhecida competência técnica em serviços profissionais, vem experimentando um período de crescimento acentuado a partir do início da década de 90. Fitzsimmons (1998, p. 370) destaca que esse fato está ocorrendo tanto na demanda por profissionais quanto no aumento do número de estabelecimentos que se prestam a essa atividade.

2.2.2 Conhecendo os serviços

O aspecto generalista do serviço colabora para a existência de muitos entendimentos sobre ele, com maior ou menor grau de acuracidade. Kotler (2000, p. 448), também mencionado por Lovelock e Wright (2001, p. 5) aborda a definição que melhor captura a essência do serviço, conceituando-o como mostrado: “Serviço é um ato ou desempenho essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.”

Apesar de Slack e cols. (1997, p. 147) apresentarem o produto como algo que sugere um objeto físico, e serviço algo que sugere uma experiência, Kotler (2000, p. 449) apresenta a dificuldade em separar os produtos em produtos puros e os serviços em serviços puros, pois geralmente os produtos e os serviços estão associados entre si num *mix* de bens tangíveis e intangíveis que se unem para fornecer um pacote de soluções.

Muitos autores, entre eles, Bateson (2001, p. 33), Téboul (1999, p. 19), Gianesi e Corrêa (1996, p. 23) atestam que produtos e serviços tendem a ser analisados em conjunto, em virtude da diferença entre eles ser de difícil percepção, como observado no caso de um restaurante em que o serviço de preparar o alimento e oferecer comodidade para as refeições se confunde com o próprio alimento. Lovelock (1994, p. 15) argumenta que a importância está em distinguir as operações de serviços das operações de produtos. Dessa forma, é possível identificar o valor prático em estabelecer essa diferenciação, pois nela verifica-se o que realmente o cliente está comprando e quais são os benefícios que ele está tendo na transação.

Téboul (1999, p.19) ratifica serviço como uma atividade que visa tratar um fato, provocando um contato entre as partes para que estas interajam entre si na busca do atendimento. Após a contratação, o nível de interatividade aumenta proporcionalmente ao nível de personalização do serviço. Lovelock e Wright (2001, p. 48; 1994, p. 24), Bateson (2001, p. 39), Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998, p. 46), dentre outros autores, discutem como as partes envolvidas podem interagir, trocando informações, pesquisando, analisando as etapas *in loco* e em tempo real, podendo, inclusive modificar o serviço acordado. Assim, cumprem-se as funções de atender e ser atendido, tornando ambos participantes ativos do processo de produção e entrega do serviço.

2.2.3 Os processos de serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 52, 77) afirmam que “em serviços, processo é produto” em virtude da participação direta dos clientes na prestação do serviço. Contudo, é possível diferenciar os processos que geram serviços de apoio administrativo, como os serviços de vigilância, dos processos de apoio profissional, que têm por objetivo fornecer condições às tarefas que fazem uso dos recursos da companhia acontecerem.

Harrington (1993, p.11) salienta que os processos profissionais existem para auxiliar a empresa a alcançar suas metas previamente definidas, como exemplo, é citada a implantação de um sistema informatizado de controle de produção, evidenciando-se uma subdivisão dos serviços e de seus processos, de acordo com o grau de especialização.

Nos processos de serviços, o fornecedor trabalha para conceder vantagens; Lovelock e Wright (2001, p. 34) sugerem que isso seja realizado através de um conjunto de ações sequenciadas, na busca do atendimento ao que o cliente deseja, quer seja vendendo um conhecimento, uma experiência ou uma sensação. Segundo Bateson (2001, p. 34), durante o processo de serviço, o consumidor pode estar envolvido em maior ou menor intensidade na entrega; porém, independentemente do envolvimento, os benefícios obtidos na relação e a percepção de valor observadas nessa fase são de difícil quantificação, uma vez que os clientes possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviços, conforme afirma Lovelock e

Wright (2001, p. 102). A habilidade do fornecedor em mostrar ao consumidor essas variáveis torna-se uma poderosa ferramenta de competitividade sobre a concorrência.

2.3 OS SERVIÇOS PROFISSIONAIS

2.3.1 Definições

Porter (apud Kotler, 2000, p. 102) apresenta as possibilidades generalistas de competição estratégica entre as empresas como vinculadas à focalização da empresa, à liderança em custos e à diferenciação do produto ou serviço oferecido. Somente dirigindo essas estratégias para o cliente, buscando atendê-lo plenamente, se conseguirá a sua lealdade.

Dentre as características desejáveis de uma empresa competitiva, a focalização atua concentrando a atuação da empresa no setor produtivo e no setor comercial, buscando no mercado fornecedores que satisfaçam suas outras necessidades não atendidas internamente. Quando a necessidade de uma empresa reside no atendimento a serviços com alto grau de tecnologia incorporada, Téboul (1999, p. 16) aponta para a contratação de fornecedores de serviços profissionais capacitados para atender, de forma eficiente, às especificidades desses serviços, particularmente aqueles relacionados com os processos produtivos. A introdução desses prestadores de serviços, segundo Fitzsimmons (1998 b, p. 3), permite que se dê ênfase à necessidade constante das empresas cumprirem a sua missão com o menor dispêndio de energia, restringindo o desvio de recursos, otimizando a capacidade produtiva, assegurando a qualidade e melhorando a flexibilidade da mão-de-obra.

O serviço profissional distingue-se dos demais serviços pela acuracidade do conhecimento exigido dos profissionais que atuam na área, pela concentração geográfica, pelo menor número de clientes e por um número maior de pessoas envolvidas no processo de compra, além de um elevado grau de interação fornecedor/consumidor.

Slack e cols. (1997, p. 136), Gianesi e Corrêa (1999, p. 65), Téboul (1999, p. 221, 235) entendem o serviço profissional como sendo aquele exercido por empresas e profissionais altamente qualificados, que se mantêm em contato ativo com seu cliente por um longo período de tempo, com elevados índices de adaptabilidade e personalização no atendimento.

O retorno obtido na contratação desse serviço se apresenta na forma de customização de processos. Segundo a visão de Kotler (2000, p. 420), a utilização desses serviços visam facilitar a implantação, o desenvolvimento e o gerenciamento da produção, e garantir a constante e correta operação dos sistemas de apoio produtivo. Outro benefício obtido pelo contratante é a adoção de uma postura mais voltada ao mercado, como mostram Lovelock e Wright (2001, p. 11). Por outro lado, a falta de capacitação para realizar os trabalhos, com sua equipe interna de profissionais, também justifica a existência do serviço profissional. Seu objetivo é dispor ao cliente um atendimento que contemple uma atenção individual de profissionais muito bem preparados, fornecendo o serviço nas dependências da empresa contratante, fato também entendido por Gianesi e Corrêa, (1994, p. 45) e por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 44).

A Figura 2.1 mostra as interações entre a empresa prestadora de serviços, o cliente e o profissional que executa as tarefas. É demonstrada a importância das pessoas como o elemento-chave na realização dos serviços profissionais. Sua formação acadêmica e sua experiência profissional justificam sua competência no trato com assuntos profissionais, o que lhe confere certa independência em relação à empresa na qual trabalha, para tomar decisões junto ao cliente, limitando, assim, o gerenciamento da prestadora sobre as suas ações.

Jones (1983, p. 3) mostra que o escopo de aplicação do serviço profissional está direcionado para o atendimento a carências em áreas com forte base tecnológica, tais como projeto, construção, gerenciamento, montagem, fiscalização, assistência técnica, instalações, perícias, laudos, dentre outras, adaptando o serviço a um pacote de benefícios constituídos também pelos produtos agregados que podem ou não ser vendidos conjuntamente.

É ressaltada por Slack e cols. (1997, p.137) a ênfase em como o serviço é prestado, em detrimento do produto que é fornecido com o serviço, através da exemplificação de como os profissionais da área de consultoria e engenharia se utilizam de seus conhecimentos para vender soluções específicas a clientes potenciais.

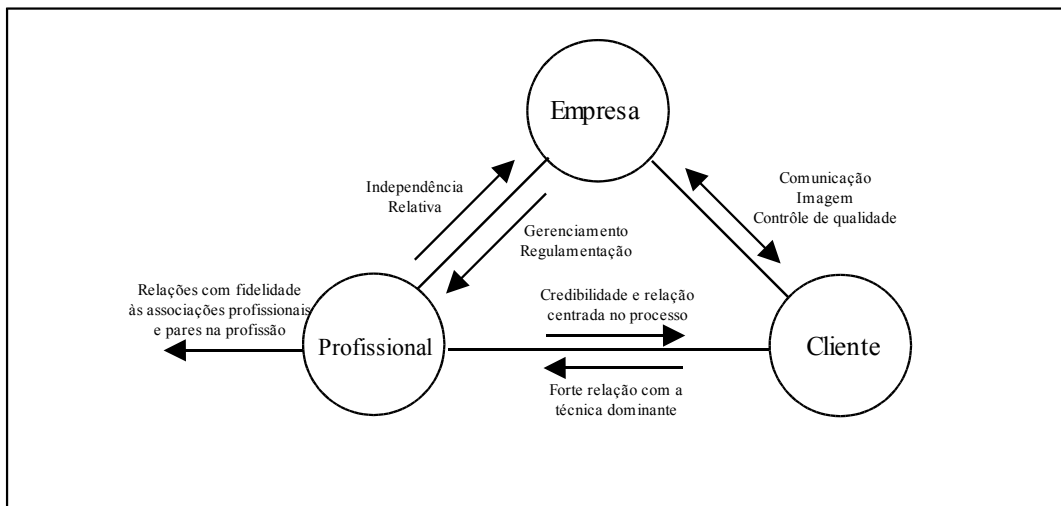


Figura 2.1: O triângulo dos serviços para os profissionais
Fonte: Téboul (1999, p.235).

2.3.2 Processos de serviços profissionais

Os processos envolvendo serviços profissionais, sob a ótica operacional, podem ser fragmentados de acordo com distintas características. Autores como Gianesi e Corrêa (1994, p. 44), Bateson (2001, p. 390), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 101) ressaltam três categorias de processos: processamento de pessoas, processamento de bens e processamentos baseados em informação. Lovelock e Wright (2001, p. 36) acrescentam também o processamento com estímulo mental e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 101) subdividem sua classificação de acordo com o nível de contato entre as partes, como sendo alto ou baixo. Ainda Slack e cols. (1997, p. 136) salientam que os processos de serviços profissionais devem atender às características da relação de alta variedade e baixo volume.

Os serviços com processamento de pessoas lidam com ações perceptíveis aos clientes, fazendo deles parte do processo de entrega do serviço, o que normalmente é produzido simultaneamente ao seu uso. Nesse caso, o fornecedor

necessita dispor de instalações, equipamentos e pessoas mobilizadas para a satisfação das necessidades do cliente. É citada como exemplo uma clínica odontológica.

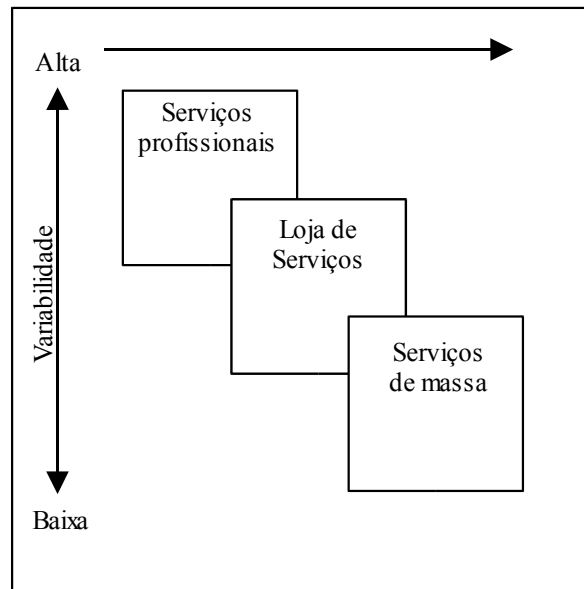


Figura 2.2: Tipos de processos em operações de serviços

Fonte: Slack e cols. (1997, p. 137).

Os serviços com processamento de bens realizam tarefas perceptíveis em objetos materiais, agregando valor aos mesmos segundo a percepção do cliente. Para sua viabilização, materiais ou equipamentos devem ser o alvo dos serviços, exemplificado com a manutenção de um cabo de fibra ótica rompido.

Os serviços baseados em informações consistem, basicamente, do trato das informações adquiridas, selecionadas ou geradas em diversas fontes e trabalhadas eficientemente com forte utilização da informática e das telecomunicações. Geralmente, é aplicado em áreas como o sistema financeiro e jornalístico. Também podem ser processadas por cérebros humanos, com o intuito de explorar o conhecimento na busca de lucros como o fazem advogados, consultores e médicos na elaboração de diagnósticos.

O processamento com estímulo mental se dá com a interação entre as mentes das pessoas, como na relação entre ensinar e aprender, fazer terapia e ser terapeuta. Esse tipo de relação coloca o cliente numa posição vulnerável à influência de quem está entregando o serviço. É salientado que esses profissionais devem obedecer a

rígidos padrões éticos no trato com o paciente devido à posição de dependência em que estes se encontram no momento da recepção do serviço.

Esses processos de serviços existem para permitir o atendimento às necessidades existentes no mercado, que são adquiridas de fornecedores com várias finalidades, de maneira que, quando identificada essa necessidade, o consumidor busca alguém que possa lhe ofertar o serviço.

Para a efetiva contratação do fornecedor, é pressuposto que existirá uma interação entre as partes, a fim de esclarecer os objetivos da contratação e o custo que ele estará disposto a remunerar pelo conjunto de benefícios esperados. Essa relação é denominada de processo de compra, e passa a ser objetivo de estudo.

2.4 O PROCESSO DE COMPRA

2.4.1 Definições de compra empresarial

A operação de compra é definida na literatura com base na sua função dentro da organização. Os autores entendem como um conjunto de atividades com o objetivo de fomentar a cadeia produtiva através de uma rede de suprimentos de bens e serviços.

Webster (1975, p. 11), Kotler (2000, p. 214) e Siqueira (1995, p. 36) mostram que o ato de comprar bens ou serviços profissionais é um ato complexo e não impulsivo, compreendendo a determinação do que, como e quando comprar, a partir de um complexo conjunto interativo de tomadas de decisão, exercido por vários membros da organização, que se encontrem envolvidos no processo ou que farão uso do serviço, baseados em pesquisa, avaliação e comprovação da funcionalidade do serviço solicitado.

Kotler (2001, p. 214) salienta que os consumidores dos diversos setores da economia, evoluíram a tradicional forma de aquisição de suprimentos, alterando seus padrões e aumentando a importância de suas funções. Slack e cols. (1997, p. 410)

demonstram que os processos de compra dos serviços redirecionam-se para a contratação de fornecedores profissionais com especialização em materiais e serviços, em detrimento da solução com o uso de recursos internos ou generalistas.

2.4.2 Finalidade da compra empresarial

Quando do ato da compra, busca-se trazer benefícios, como a manutenção dos padrões de qualidade, a certeza do suprimento, evitar desperdícios e garantir a continuidade do processo empresarial. Segundo Siqueira (1995, p. 36), a compra empresarial também visa proporcionar custos mais baixos ao atendimento das necessidades de fabricação e operação, além de satisfazer um maior número de pessoas envolvidas. Quando o objeto de compra é um serviço, com produtos associados, este pode não corresponder à atividade essencial do cliente, sendo, portanto, melhor terceirizar o mesmo a especialistas da área. (Téboul, 1999 p. 222). A abordagem de Slywotzky (1997, p. 221) aponta para a possibilidade de adquirir um pacote de soluções, que envolva serviços e os produtos a ele associados de uma única empresa. Esse procedimento permite aos clientes consolidarem seus fornecedores e reduzirem drasticamente seus custos, seu tempo e seu trabalho envolvidos na aquisição daquela necessidade.

2.4.3 Comportamento dos participantes do processo de compra empresarial

Gianesi e Corrêa (1995, p. 66) e Siqueira (1995, p. 40) apresentam como membros da empresa, que se envolvem no processo de compra, os usuários, os influenciadores, os compradores, os decisores e os guardiães. Kotler (2001, p. 218) expande a divisão com os iniciadores e os aprovadores, conforme função determinada.

Os iniciadores são todos os indivíduos que detectam a necessidade e solicitam a compra, podendo ser qualquer membro da empresa.

Os usuários são aqueles que farão uso dos serviços após sua aquisição. Eles sugerem os fornecedores e podem definir os padrões dos serviços.

Os influenciadores geralmente constituem uma equipe técnica, interna ou externa, com poder de afetar as decisões de compra, auxiliando na fixação de critérios e

limites das escolhas e fornecem informações para que sejam avaliadas as ações alternativas de compra.

Os compradores são os elementos da organização com autoridade formal para selecionar o fornecedor e discutir como será a compra. O comprador pode ter suas funções limitadas ao seu nível de conhecimento e pode ser influenciado por outros fatores ou por pessoas.

Para compras rotineiras, segue critérios padronizados pela empresa, porém, para compras específicas, a sua atuação compartilhada com outros membros que possam fornecer informações, é importante e necessária, pois quanto maior a especialização da empresa, maior a participação do material ou serviço comprado no custo final do bem principal. Isso eleva o risco de uma compra inadequada. Siqueira (1995, p. 36) e Porter (1989, p. 121) sugerem que esse profissional tem valor para a empresa na medida em que o seu desempenho propicia vantagens a ela.

Os decisores determinam definitivamente quem contratar. Normalmente são os compradores; porém, quando trata-se de compras com alto grau de risco, essa função é exercida por outros, com poder de decisão superior ao comprador, e que seguem a orientação de um influenciador. Caso exista uma única alternativa, a escolha será pelo recomendado.

Os aprovadores têm a responsabilidade de autorizar as ações propostas pelos compradores ou decisores, sendo exercida por gerentes ou diretores.

Os Guardiões complementam os componentes do processo de compra, sendo eles os controladores da informação que o fornecedor irá receber. Esse papel tende a ser desempenhado, normalmente, pelo comprador que, por ter autoridade formal, permite ou não aos fornecedores (vendedores) conhecerem a empresa ou seus processos antes da concretização da compra. Ou, então, outros membros podem assumir essa função, uma vez que impeçam que o vendedor entre em contato com os decisores ou usuários antes da decisão final.

2.4.4 Processos envolvidos na compra empresarial

Autores como Bateson (2001, p. 48), Lovelock e Wright (2001, p. 80), Giansesi e Corrêa (1999, p. 70), Kotler (2000, p. 201) conceituam o processo de compra de serviços através do modelo de três estágios, compreendidos pelas etapas de pré-compra, consumo e avaliação pós-compra. Kotler (2001, p. 201) e Webster (1975, p.

35) estenderam a abordagem para um modelo com cinco estágios, e Siqueira (1995, p. 44) trabalha com os mesmos aspectos, distribuídos em oito etapas, como também distribuiu Kotler (2000, p. 224). Todos os autores buscam o entendimento da conceituação utilizada pelos consumidores durante cada uma das etapas de compra.

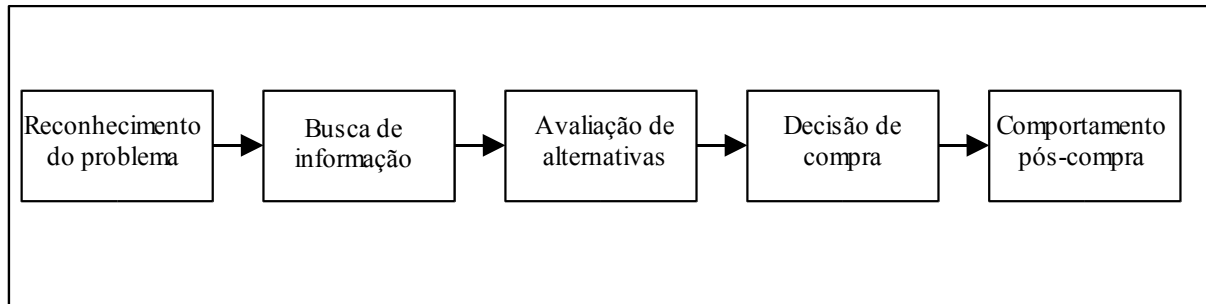


Figura 2.3: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor Fonte: Kotler (2000, p. 201).

Ambos os autores atestam que o primeiro estágio do processo se relaciona a todas as ações tomadas anteriormente à compra do serviço, à descrição geral da necessidade e à especificação do serviço. Seu início ocorre a partir do momento em que são estabelecidas as metas, ou identificada uma necessidade.

Reconhecida a necessidade, é designado um membro ou um comitê para buscar conhecimentos sobre assuntos correlatos a ela. Porter (1987, p. 134), sugere que inicialmente se identifiquem os tomadores de decisão e os critérios de uso do que será comprado, pois eles medem as fontes de valor dos objetos para o comprador.

Em contraponto, Webster (1975, p. 36), Siqueira (1995, p. 45) e Kotler (2001, p. 201, 225) apontam para a busca por informações através de fontes internas e externas, desenhando um cenário com as várias possibilidades de solução para o problema. A busca por literatura, por profissionais, por experimentação, dentre outras fontes, é limitada pelo tempo disponível e pelo custo envolvido na aquisição. Essa operação fornece a relação das empresas e dos serviços disponíveis no mercado e sua capacitação para atender aos requisitos demandados. Dessa forma, é possível catalogar os dados adquiridos para posterior análise.

Dentro do processo de pré-compra, os autores Webster (1975, p. 36), Siqueira (1995, p. 46) e Kotler (2001, p. 201 e 225) também segmentam essa fase em

avaliação das alternativas. A solicitação de estudos e propostas constitui-se numa forma de quantificação do poder de cada fornecedor em atender às proposições, bem como da influência que cada um dos elementos propostos desempenha para solucionar a necessidade detectada, criando preferências e intenções de compra. O julgamento das opções se dará com base no processamento das informações adquiridas no estágio anterior. A relevância de cada aspecto constatado pelo comprador irá determinar o provável fornecedor. É possível ao fornecedor, nesse momento, alterar características do serviço de forma a elevar o nível de encantamento do cliente com relação a sua oferta.

É natural que o custo do serviço tenha influência na compra, mas a avaliação dos riscos envolvidos na contratação deve ser alvo de estudo dentro da etapa de pesquisa e avaliação, dando-se especial atenção às características do provedor, tais como idoneidade, tempo de mercado e opinião de clientes já atendidos.

A partir desse momento, é tomada a decisão pela compra da opção considerada mais atraente do ponto de vista técnico e financeiro. Nessa fase, para o caso específico de uma recompra, as considerações sobre experiências anteriores serão elementos relevantes na análise e na tomada de decisão, conforme salienta Siqueira (1995, p. 40).

Na etapa de consumo, o cliente interage com a produção do serviço, sugerindo que os benefícios adquiridos não estão restritos unicamente ao recebimento do serviço, mas também à assimilação da experiência do fornecedor. É possível, nesse momento, identificar possíveis riscos ao atendimento de suas necessidades, apesar do envolvimento de diversos membros e critérios potencialmente conflitantes, como informação e domínio do assunto.

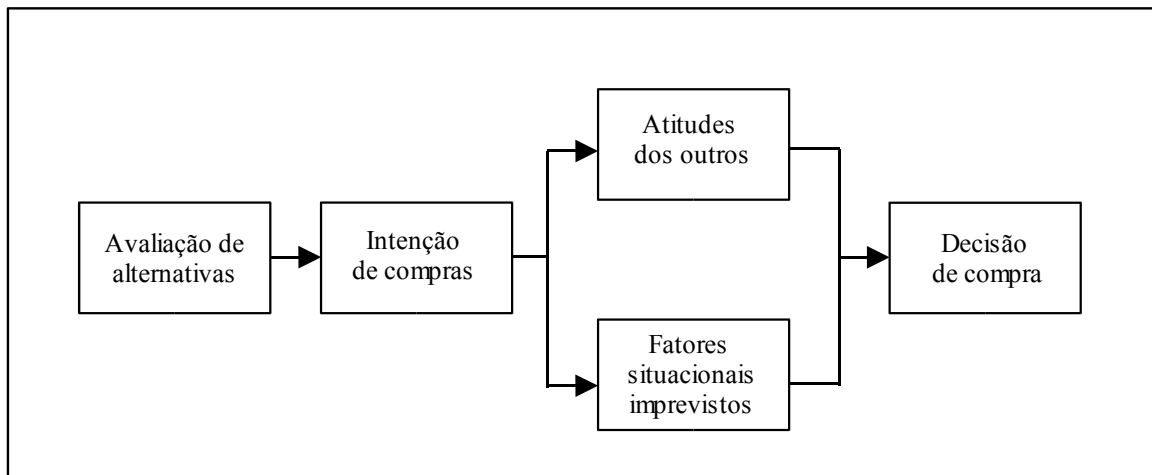


Figura 2.4: Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compras
 Fonte: Kotler (2000, p. 204).

A última etapa do processo consiste na avaliação dos benefícios obtidos pelo cliente. Nela se faz a avaliação do serviço recebido, comparando com as suas expectativas iniciais. Se nessa análise percebe-se que o serviço recebido é igual ou superior ao serviço esperado, o consumidor terá a sensação de satisfação; do contrário, suas expectativas estarão frustradas. Essas conclusões irão afetar de forma decisiva as futuras intenções de compra, podendo o fornecedor ser ou não novamente consultado, motivo que torna importante ao prestador de serviço identificar quais as variáveis com relevante importância para o cliente e trabalhá-las, no sentido de destacar sua oferta em relação aos demais fornecedores existentes no mercado.

2.4.5 Fatores que influenciam o comportamento de compra

As particularidades de cada consumidor são condicionantes no processo de compra, variando desde o grupo social a que ele pertence até o seu perfil comportamental. Os principais fatores que influenciam o comportamento de compras tradicionais são culturais, sociais e psicológicos, com ênfase nos fatores culturais tratados por Kotler (2000, p. 183), Giansi e Corrêa (1999, p. 67), onde o estilo de vida e os anseios pessoais são importantes fatores na formação de valor de cada indivíduo. Sua percepção de necessidades e valores é baseada nos aspectos ligados a sua vida quotidiana, nas suas relações familiares, sociais e de trabalho, sendo limitadas pelo seu poder aquisitivo. Estímulos sensoriais desencadeiam interesse em

compradores compulsivos, evidenciando a força que os fatores psicológicos exercem sobre as pessoas.

Os fatores físicos, tais como a localização geográfica, que assegura maior presença e desenvolve relações contínuas com a clientela, apresentados por Téboul, (1999 p. 222); as influências tecnológicas, que definem a disponibilidade dos bens e serviços para a organização compradora e demonstram o horizonte de utilização desses bens e serviços pelo cliente; as influências econômicas, como taxa de juros e política de preços, também afetam o processo decisório. Siqueira (1995, p. 42) salienta que esses fatores podem rejeitar, antecipar ou postergar uma compra.

Em mercados competitivos, é aceitável que fornecedores busquem influenciar o cliente para lhe comprar os serviços; porém, Slack e cols. (1997, p. 181) advertem ao comprador a necessidade de confrontar seus fornecedores, vislumbrando, além das relações imediatas, também as possibilidades de manutenção dessas vantagens em tempos futuros.

Além dos fatores acima expostos, Siqueira (1995, p. 39) salienta a necessidade de se considerarem alguns aspectos antes de realizar a tomada de decisão. Uma análise que auxilia na redução dos riscos de tomar decisões errôneas deve abordar questões como:

- se a empresa possui capacidade de fazer internamente por um custo mais baixo que o mercado;
- se a qualidade oferecida pelo mercado é superior aquela conseguida internamente;
- se a terceirização irá comprometer segredos da empresa;
- se existe internamente mão de obra que possa ser utilizada com maior produtividade em outro serviço.

Caso a conclusão obtida das indagações acima aponte para uma contratação junto a fornecedores externos, Lovelock e Wright (2001, p. 25) mostram a preocupação dos clientes em maximizar os benefícios dessa contratação. Os autores salientam que o corpo diretivo das empresas provedoras de serviços deve ter a preocupação constante de propiciar valor aos seus clientes, através de seus serviços, tratando-os de forma imparcial em suas decisões, oferecendo os serviços

necessários, com elevada competência, agradabilidade e pelo preço coerente ao que está sendo ofertado.

2.5 O VALOR DO SERVIÇO E SUAS VARIÁVEIS

2.5.1 Conceitos

O valor foi amplamente conceituado na literatura, entre outros autores, por Lovelock (1995, p. 78), (2001, p. 25), Porter (1985, p. 41), Kotler (2000, p. 56), Slack e cols. (1997, p. 551), que consideram valor como sendo a relação entre o conjunto de benefícios recebidos pelo custo necessário para obtê-los.

Os benefícios do valor situam-se basicamente entre dois conceitos: na utilidade do objeto e no interesse que ele possa despertar em dado momento. Portanto, o valor vincula a utilidade do objeto analisado com o seu poder de transformar-se em satisfação das necessidades do momento, donde chega-se a uma proposta de valor que define que benefícios os clientes esperam receber.

Quando o objeto avaliado é intangível, como é o caso do serviço, Zeithaml (apud LAPIERRE, 2000, p. 122) sugere que a percepção de valor do serviço surge quando os consumidores relacionam suas percepções de qualidade de serviço com os sacrifícios que se fizeram necessários para adquirir o serviço.

O valor não se confunde com o preço. Smith (apud KOTLER, 2000, p. 57) comenta que “o verdadeiro preço de alguma coisa é o trabalho e a dificuldade para adquiri-la”, porém, para se obter valor, deve-se adicionar ao preço toda a energia dispendida para a sua obtenção. Lovelock (1995, p. 77) salienta que o valor não se limita exclusivamente aos custos financeiros dispendidos para sua obtenção, mas também se prende às finalidades, à produtividade e à percepção das qualidades intrínsecas do bem. Slack e cols. (1997, p. 551) em contraponto, defendem que o valor pode estar relacionado à qualidade percebida a partir de sua relação com a disposição em pagar ou não seu preço, fornecendo concessões nas exigências a

partir da predisposição em investir na sua aquisição, mostrando o caráter relativista e personalista do valor.

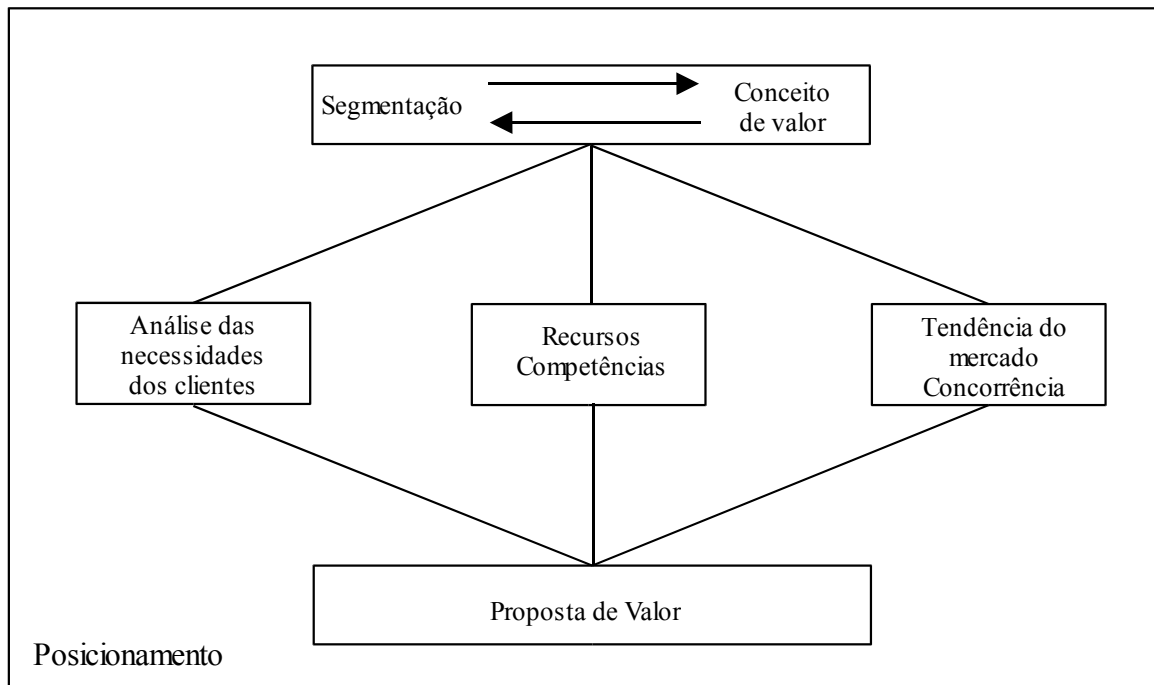


Figura 2.5: Descrição dos benefícios e resultados esperados pelos clientes
 Fonte: Téboul (1999, p. 55).

2.5.2 Visão de valor pelo fornecedor e pelo cliente

O consumidor e o fornecedor podem ter diferentes conceitos de valor, em função do tempo, lugar e da aplicação. Kotler (2000, p. 57), Lovelock (1995, p. 79), dentre outros autores, mostram que ambos, consumidores e fornecedores, possuem expectativas de valor a ser recebido, mesmo antes da transação ser efetivada. Os benefícios esperados pelo consumidor, em relação aos custos realizados para sua obtenção, e os valores monetários recebidos pelo fornecedor apresentam a diferenciação básica de como as partes da relação enxergam o valor; porém, para o fornecedor, sua noção de valor se consolida na satisfação da clientela e na reputação que ela constrói ao longo do tempo. (PORTER, 1989, p. 129). Essa visão confere ao fornecedor o direito de solicitar um preço maior pelo seu produto em relação à concorrência.

A compreensão do fornecedor sobre o entendimento de valor pelo consumidor de serviços, traduzido em suas expectativas, é apresentada por Parasuraman (1998,

p. 8) como condição prévia para a entrega de melhores serviços, pois seus padrões implícitos, como tempo de entrega, velocidade de resposta, dentre outros, são utilizados pelos clientes na quantificação do valor do serviço recebido.

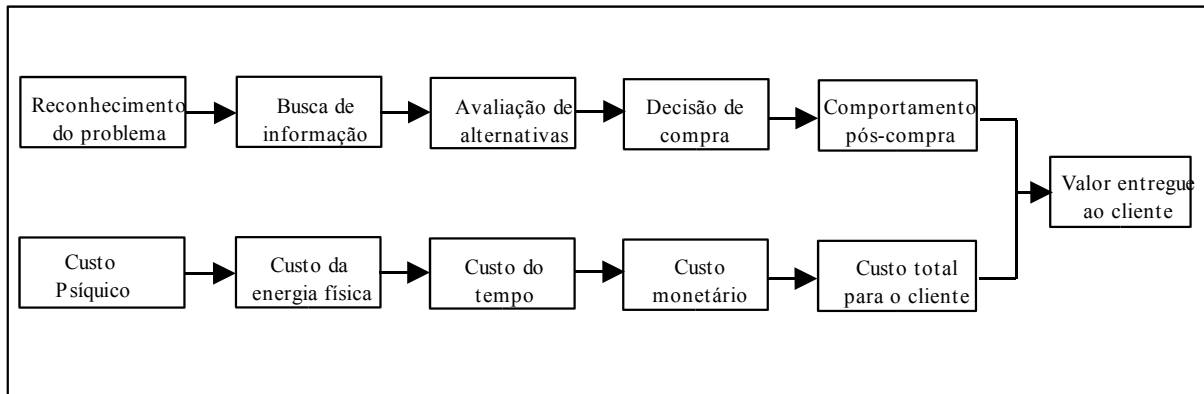


Figura 2.6: Determinantes do valor entregue ao cliente

Fonte: Kotler (2000, p.57).

Também é importante o entendimento das expectativas dos clientes em relação aos aspectos de serviços relacionados com os processos de interação entre o profissional fornecedor e a pessoa do cliente. Parasuraman e cols. (1991a) e Zeithaml e cols. (apud PARASURAMAN, 1998, p. 9) exploram a natureza geral e os determinantes das expectativas de clientes de serviço onde revela-se a forte evidência da importância dos aspectos do processo na formação do valor, especialmente quando os clientes experimentam problemas. Porter (1989, p.128) evidencia que, para o cliente de serviços, existe certa dificuldade em conceituar valor, pois o mesmo pode se modificar no tempo, à medida que é feito o uso do mesmo.

Esse fato justifica que a experimentação não pode servir como único parâmetro para quantificar o valor para o usuário do serviço prestado. A noção de valor de certa empresa pode ser mensurada de acordo com os critérios adotados pela empresa em relação ao seu comprador. Porter (1989, p.138) mostra que essa mensuração está relacionada com os custos que envolvem o comprador, se este é um profissional com menor ou maior qualificação. A dificuldade em mensurar se relaciona com a elevação do desempenho do comprador e com o seu nível de especialização, mostrando aqui o quão importante é a detenção e o domínio de informações pelo responsável na tomada da decisão de compra na organização.

Mudando o foco do produto, para uma visão mais ampla, Slack (1993, p. 31, 50, 66, 80, 98) aborda que o valor da empresa, observado pelos seus acionistas e pelos seus fornecedores, está diretamente relacionado com o comportamento dela em relação aos seus clientes, segundo seu desempenho em cinco áreas bem definidas:

fazer certo, ou seja, não cometer erros, fazer produtos e serviços que realmente atendam às especificações do projeto, com qualidade superior;

fazer rápido, ou seja, fazer com que o intervalo de tempo entre o início do processo de manufatura, ou atendimento ao serviço, e a entrega do produto ou serviço ao cliente seja menor do que o da concorrência, conferindo velocidade ao atendimento;

fazer pontualmente é cumprir a promessa de prazos de entrega. Isso implica estar apto a estimar datas de entrega com acuidade (ou, alternativamente, aceitar as datas de entrega solicitadas pelo cliente), comunicar essas datas com clareza e, por fim, fazer a entrega pontualmente. Isso transmite confiabilidade ao cliente;

mudar o que está sendo feito é ser capaz de variar e adaptar um produto ou serviço à operação, seja porque as necessidades dos clientes foram alteradas, seja devido a mudanças no processo de produção ou atendimento, causadas, talvez, por mudanças no suprimento de recursos, mudanças nos interesses do cliente, usando de flexibilidade para tal;

fazer barato é produzir os serviços e bens a custos mais baixos do que os concorrentes conseguem administrar. A longo prazo, a única forma de conseguir isso é através da obtenção de recursos mais baratos, ou transformando-os mais eficientemente do que os concorrentes, conferindo-lhe vantagem em custos.

2.5.3 Identificação das funções do valor

O valor não é determinado exclusivamente pelo produto, mas sofre profunda influência de uma série de características contidas no mesmo. Segundo atesta Porter (1987, p. 131), o valor resulta da identificação de critérios que uma empresa em particular adota para criar valores reais ou criar valores percebidos. O valor real é criado de acordo com o uso atribuído ao mesmo; é valorizado o incremento de atributos de desempenho que podem ser agregados, enquanto que o valor percebido é criado de acordo com os sinais de valor que formam a base de julgamento pelo

comprador. Esses sinais apontam qual é o valor real de um fornecedor para uma necessidade específica.

Caracteriza-se como função toda a característica do produto que atende a uma necessidade real do consumidor. Csillag (1995, p. 65), melhor identifica essas funções abordando três pontos: a diferença entre função básica e secundária; a descrição das funções e as funções de uso e estima.

2.5.3.1 Função básica e função secundária

Para o consumidor, a visão de função de um produto representa o conjunto de utilidades que atendem às suas necessidades. Como a utilidade e a função estão intrinsecamente vinculadas, é necessário que um objeto ou serviço tenha características definidas para desempenhar as funções que foram concebidas.

Por utilidade compreende-se toda atividade em que o usuário fará uso do objeto ou serviço. Embora o consumidor adquira um produto para um atendimento específico, pode ser conferido a esse produto outros usos não previstos. Devido a este fato, classifica-se a variável utilidade em: *básica*, que é a razão pela qual o usuário compra o produto e *marginal*, que é o uso atribuído pelo usuário ao produto e que não apresenta relação com a utilidade para a qual ele foi projetado.

Por função, entende-se toda atividade que o produto desempenha para atender seu consumidor. As funções representam uma visão abstrata do objeto e podem ser classificadas em: função *básica*, que é a finalidade da existência do objeto e *secundária*, que é toda função que auxilia o desempenho da função básica, ou auxilia a venda do produto, ou ainda, que atende a um requisito do projeto.

A literatura subdivide as funções em *função de uso*, as que exprimem o desempenho de utilização, o que faz o produto trabalhar e que está diretamente relacionada com o valor de uso, e em *função de estima*, que são todas as atividades que auxiliam na venda do produto, como aparência, *status*, dentre outros, e que está diretamente relacionada com o valor de estima.

Para bem cumprir suas funções, o departamento de compras executa suas tarefas buscando o fornecedor que melhor atenda às suas necessidades e expectativas. Porém, como o entendimento dos conceitos de valor variam de pessoa para pessoa, expandindo-se de setor para setor, justifica-se que o processo de compra considere a qualificação e quantificação do nível de importância que os produtos que ela está buscando no mercado têm para a sua empresa.

Murray (1990, p .52) atesta que a variabilidade característica dos serviços aumenta a incerteza da avaliação do serviço antes da compra, e o desconhecimento de parte ou total das variáveis, relacionadas por parte do tomador de decisões, aumenta os riscos da contratação. O autor sugere que a busca por informações em variadas fontes consiste em uma estratégia de redução de risco em relação às incertezas específicas decorrentes do desconhecimento do assunto.

A confiança nas informações oriundas de fontes sem respaldo científico, pode constituir-se em erro de decisão. Devido a isso, Murray (1990, p. 53) sugere que a avaliação das informações recebidas deve ser realizada com rigidez, distinção e base científica.

2.6 INFORMAÇÃO

2.6.1 Conceitos

O processo de compra de serviços profissionais, desde a formulação estratégica para a organização, até a tomada de decisões, deve ser fundamentado em atributos sólidos, que forneçam subsídios suficientes para evitar equívocos na escolha da melhor opção durante o processo de tomada de decisão.

Cassaro (1988, p. 38) conceitua informação como sendo a organização de dados, fatos e números de forma a permitir que outras pessoas da empresa possam compreendê-los de forma inteligível, fazendo uso dos mesmos para fins diversos.

A posse de informações corretas e de qualidade, disponíveis para consulta, e o correto trato nos dados pertencentes a essas informações, constituem-se numa fonte

confiável de subsídios para tomar decisões, traçar direções a serem seguidas e estabelecer estratégias desenvolvidas nos negócios, aumentando o dinamismo da empresa com o seu uso pelo sistema gerencial de forma adequada.

2.6.2 Informações de compras

Porter (1985, p. 82) estabelece, como ponto inicial para a análise dos insumos utilizados pela empresa, o desenvolvimento de um sistema de informações de compras. Nesse sistema, identificam-se volumes e valores de bens e serviços consumidos durante um período de tempo e a influência deste no custo total da empresa. Após, sugere a divisão dessas informações em categorias. Essa segmentação permite direcionar os esforços para as áreas que possibilitam ganhos para a empresa. Um vez classificados os insumos, o próximo ponto é tomar a decisão de comprar, pois, no caso de serviços, estes normalmente estão fora do departamento de compras.

Delegar autoridade a outros componentes da empresa, para realizar essas tarefas, é um procedimento corriqueiro quando trata-se de compras específicas; porém, esse procedimento costuma encobrir custos e tornar o processo menos eficiente, sob a ótica corporativa, onde a negociação com os fornecedores, através de compradores experientes, pode trazer inúmeros benefícios à empresa.

Reunir informações suficientes sobre o serviço, catalogar os possíveis fornecedores e envolver outros componentes da empresa no processo servem como ferramenta de auxílio ao comprador para tomar decisões coerentes, ao se tratar de compra de insumos de uso eventual pela empresa, como é o caso de serviços profissionais.

Quando ocorre a fidelização do cliente ao seu fornecedor, quer seja através de parcerias, quer seja através de alianças, Slywotzky (1997, p. 221) sugere a implantação de um sistema de intercâmbio de informações entre as partes, para que os profissionais de compras não percam de vista os custos associados aos pequenos produtos e serviços utilizados pela empresa.

A intangibilidade do serviço profissional e a variabilidade devida às suas características personalistas, aliadas à limitação de um conhecimento genérico sobre o tema, dificultam ao comprador o conhecimento profundo das variáveis envolvidas em cada requerimento de um atendimento técnico. Isso demonstra a necessidade do departamento solicitante e dos potenciais fornecedores em munir o comprador de informações pertinentes ao assunto, dando-lhe condições de discutir sobre o assunto com todas as partes envolvidas na transação, a fim de obter subsídios para decidir pela alternativa de compra que melhor atenda às reais necessidades da empresa.

Toda organização está repleta de informações sobre seus insumos, seu processo, seu produto, sua concorrência e suas finanças. (SLYWOTZKY, 1997, p. 284). Havendo, também, a introdução de um fluxo de informações sobre os variados serviços profissionais utilizados pela empresa, seus requisitos mínimos, quais os fornecedores qualificados, o valor de cada serviço para a empresa e sua influência no processo produtivo modificarão os padrões de entendimento sobre como buscar as soluções no mercado, diminuindo o consumo de energia para sua contratação e reduzindo o número de pessoas envolvidas no processo. Isso torna remota a possibilidade de erro na escolha do prestador de serviços.

Quando existe limitação do conhecimento de um comprador sobre a utilidade e o grau de importância para a empresa daquele objeto a ser adquirido, manifesta-se a possibilidade deles diferenciarem seus fornecedores através de critérios empíricos. Porter (1989, p. 128) sugere que a empresa pode se valer destas situações e ensinar seus compradores a buscar informações correlatas, precisas e valorizá-las, diferenciando os potenciais fornecedores à medida que estes podem melhorar seu desempenho em relação à concorrência, ou reduzir seus custos mantendo o mesmo nível de atendimento.

Cassaro (1988, p. 39, 44) subdivide as informações em operacionais e gerenciais, sendo que a *informação operacional* é toda aquela necessária à correta realização de uma função, e *informação gerencial* é um resumo das informações operacionais que são entregues à administração da empresa. A aplicação desses conceitos de informação, na manutenção em operação de uma empresa e na atuação estratégica de seu corpo administrativo, permite uma visão de futuro pela empresa.

Cassaro (1988, p. 40) apresenta um conjunto de atributos técnicos pertinentes às informações produzidas pela empresa e classifica os mesmos da seguinte forma:

“custo de sua produção *versus* o benefício que ela proporciona;
oportunidade;
correção;
relevância ou significado;
comparação e tendência”.

Esses atributos se relacionam ao custo para obter uma informação e repassá-la ao corpo gerencial, para que este possa fazer uso da mesma no caso de surgir uma oportunidade de negócio ou para realizar comparações entre as variáveis envolvidas na administração da empresa, onde o maior domínio de informações possíveis é relevante para tomar decisões.

2.6.3 Importância das informações no processo de tomadas de decisão

As empresas apresentam níveis hierárquicos onde as funções dos tomadores de decisão estão bem definidas. Espera-se desses profissionais um alto índice de acerto em suas escolhas, mesmo existindo a possibilidade de erro. Seguir parâmetros prestabelecidos facilita a escolha dentre as várias alternativas apresentadas. Após a avaliação das opções, toma-se a decisão, executa-se o processo e, após, avaliam-se os resultados obtidos e recomenda-se ou não mudanças em uma nova necessidade de aquisição ou reconstrução.

A constante referência às decisões anteriores e as informações que as incentivaram permitem a implantação de melhorias contínuas no processo, corrigindo eventuais falhas existentes, e buscando atingir os resultados esperados a cada nova realimentação do ciclo de tomada de decisão. Cassaro (1988, p. 43) apresenta o ciclo de tomada de decisões, onde é mostrada a influência exercida pela informação em cada uma das etapas descritas.

É relevante disponibilizar informações de forma gratuita ao cliente, com o objetivo de eliminar consumidores sem potencial de realização de negócios, diminuindo o desperdício de energia com esses atendimentos. Pode-se enviar

literatura de maior profundidade sobre o assunto aos consumidores com maiores potencialidades de contratação, elevando dessa forma o domínio do cliente a cerca do que o fornecedor tem competência para lhe oferecer.

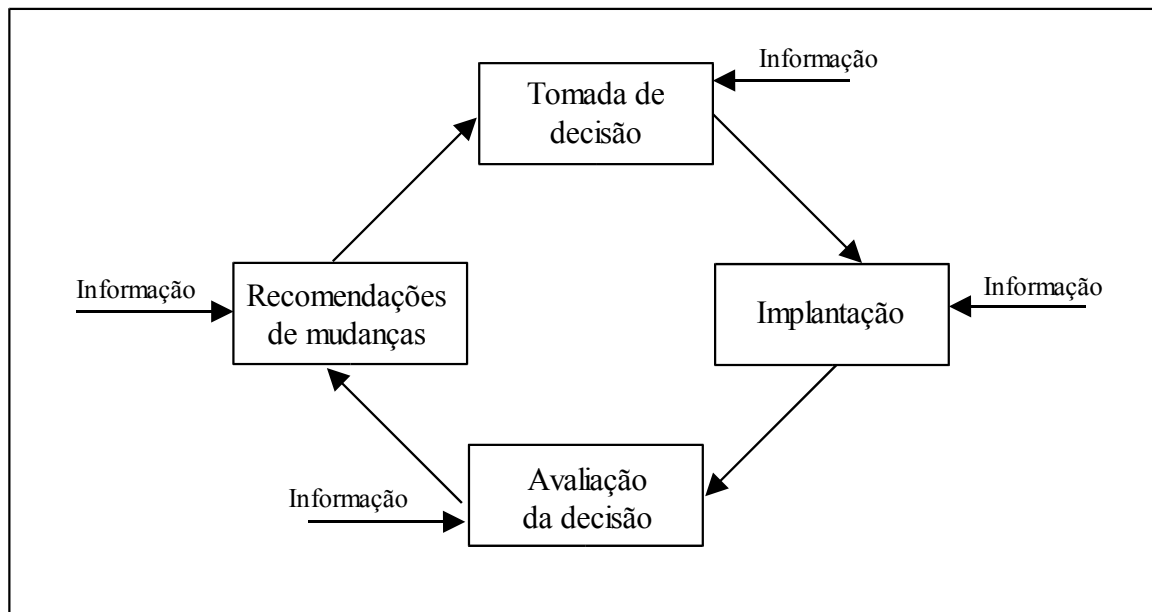


Figura 2.7: O ciclo de tomada de decisão baseado em informações

Fonte: Cassaro (1988, p.43).

2.7 SIMULAÇÃO DE PROCESSOS

2.7.1 Conceito

Garcia (1997, p.16) apresenta a simulação como sendo a obtenção da resposta temporal das variáveis de interesse (variáveis dependentes) de um modelo, quando se excitam suas variáveis de entrada com sinais desejados e se definem os valores das condições iniciais das variáveis dependentes.

2.7.2 Modelos de simulação

Os modelos de simulação são caracterizados entre os seguintes: estáticos ou dinâmicos, determinísticos ou estocásticos e discretos ou contínuos. É apresentada a definição desses modelos conforme Strack (1984):

Modelo de simulação estático: é a representação de um sistema específico, onde o tempo não é fundamental para a realização da simulação.

Modelo de simulação dinâmico: é aquele no qual todo o conjunto de tempo está envolvido na simulação do sistema.

Modelo de simulação determinístico: é aquele que não contém variáveis randômicas, ou seja, quando as variáveis que envolvem o modelo são conhecidas.

Modelo de simulação estocástico: é aquele que contém uma ou mais variáveis randômicas.

Modelo de simulação discreto: é aquele em que as variáveis de estado que compõem o sistema, mudam somente em um determinado instante de tempo.

Modelo de simulação contínuo: é aquele no qual as variáveis de estado estão continuamente mudando em relação ao tempo.

O *modelo de simulação discreto* é o modelo mais comum em estudos de simulação. Como exemplo, pode ser citado um supermercado, onde as variáveis de estado, no caso o número de clientes, mudam somente quando um destes chega ou sai do supermercado.

2.7.3 Principais componentes de um modelo de simulação

Em um modelo de simulação existem alguns componentes comuns e também uma lógica para esses componentes. Law e Kelton (1982) apresentam os componentes que são encontrados na maioria dos modelos de simulação:

Estado do sistema: coleção de variáveis de estado necessárias para descrever o sistema num determinado instante do tempo.

Relógio de simulação: variável dando o valor corrente do tempo de simulação.

Lista de eventos: lista contendo o próximo instante de tempo em que cada tipo de evento irá ocorrer.

Contadores estatísticos: variáveis usadas para acumular informações estatísticas sobre a performance do sistema.

Rotina de inicialização: inicia o modelo de simulação no tempo zero.

Rotina de temporização: rotina que determina o próximo evento da lista de eventos e avança o relógio de simulação para o tempo em que ocorre esse evento.

Rotina de eventos: atualiza o sistema quando um determinado evento ocorre (há uma rotina de eventos para cada tipo de evento).

Gerador de relatórios: rotina que faz o processamento de estimativas e emite os resultados quando a simulação termina.

Programa principal: programa que chama a rotina de temporização para determinar o próximo evento e passa o controle para a rotina do evento correspondente atualizar o estado do sistema.

2.7.4 Etapas de uma simulação

Garcia (1997, p. 16) apresenta as seguintes etapas constituintes de um processo de simulação:

- formulação do problema
- elaboração do plano de estudo
- coleta do dados
- definição do modelo
- construção de um modelo computacional
- realização de testes de eficiência
- experimentações com modelos reais
- realização de testes de produção
- análise dos dados de saída
- documentação
- implementação dos resultados

2.7.5 Vantagens e desvantagens da simulação

A simulação é uma técnica eficiente para determinados processos, também apresenta deficiências em outros. São destacadas as principais vantagens da simulação em Conrado (1991):

- sistemas reais mais complexos com elementos estocásticos não podem ser descritos de forma correta por um modelo matemático analítico, então, a simulação é o único tipo de investigação possível;
- a simulação permite estimar a performance de um sistema existente sob diferentes conjuntos de condições operacionais projetadas;
- projetos alternativos de sistemas podem ser comparados via simulação para verificar qual o melhor em relação a determinadas necessidades;
- em uma simulação é possível manter um controle mais eficiente sobre determinadas condições experimentais que geralmente somente são possíveis utilizando o próprio sistema;
- a simulação permite o estudo das alterações de estado de um sistema durante um espaço de tempo relativamente longo, num curto espaço de tempo.

Também são destacadas as principais desvantagens da simulação, conforme Conrado (1991):

- os modelos de simulação são freqüentemente caros e consomem muito tempo para serem desenvolvidos;
- para cada operação de simulação do modelo estocástico são produzidos apenas estimativas das reais características do modelo para um particular conjunto de parâmetros de entrada;
- o grande volume de informações produzidas pela simulação gera certa desconfiança sobre o resultado da simulação. Se o modelo não é uma representação correta do sistema em estudo, os resultados da simulação darão poucas informações úteis sobre a realidade do sistema.

2.8 CONSIDERAÇÕES

Foram abordados neste capítulo os conceitos relacionados às variáveis envolvidas nos processos de contratação de serviços profissionais e suas implicações. É relevante destacar que técnicas sugeridas pela literatura, para a compra de serviços são, freqüentemente, relacionadas às técnicas existentes para a compra de produtos, entendidos aqui como sendo bens ou serviços. As particularidades do serviço profissional requerem uma análise diferenciada quando de sua contratação, exigindo técnicas que forneçam suporte aos elementos participantes do seu processo, que possibilitem a identificação dos aspectos relevantes e sua mensuração, diferenciado-os em relação às abordagens tradicionais de compra. Tendo em vista esse fato, constata-se a relevância de uma sistemática específica para o processo de compra de serviços profissionais.

CAPÍTULO 3 – MODELOS E TÉCNICAS DE COMPRA E TOMADA DE DECISÃO NA AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS

3.1 INTRODUÇÃO

Devido ao dinamismo proposto pela metodologia, busca-se neste capítulo a apresentação de alguns modelos de compra organizacional que servirão de suporte ao emprego do conceito apresentado por Demo (1995, p. 207). Esse conceito propõe a adoção da abordagem sistêmica para orientar a busca de uma solução comum, que atenda aos anseios das partes envolvidas no processo de compra de serviços técnico-profissionais. A utilização de uma sistemática fornece a flexibilidade necessária para responder de imediato aos ajustes peculiares que se fazem necessários quando a personalização do serviço é exigida, como no caso de serviços técnico-profissionais. Para tanto, o ciclo de realimentações pertinentes à sistemática será executado diversas vezes, até que a solução adequada seja atingida. O ciclo de realimentações é apresentado na figura 3.1.

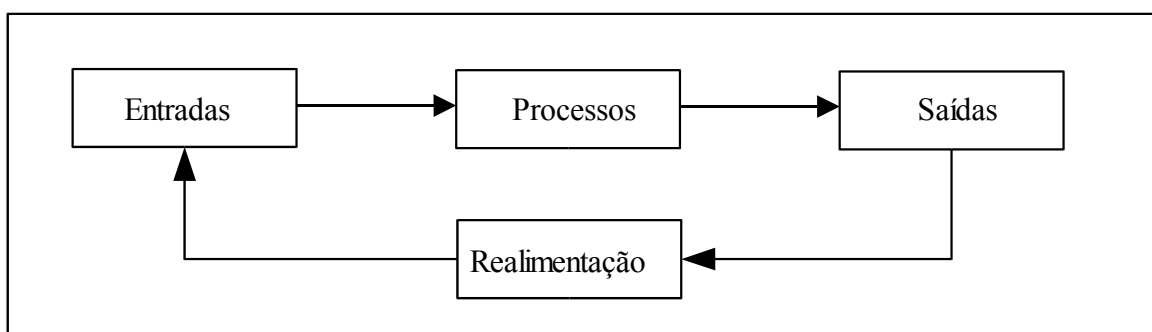


Figura 3.1: O esquema básico do ciclo sistêmico

Fonte: Demo (1995, p. 208).

A Figura 3.1 apresenta as entradas do sistema, que são compostas por requisições de compra, acompanhadas das informações pertinentes às necessidades identificadas pelo usuário final. O processo é composto por todas as atitudes envolvidas na compra, tais como identificação de fornecedores, levantamento de

custo, análise de propostas e tomadas de decisão, ao passo que as saídas são compostas pelo conjunto de informações extraídas do serviço prestado, como cumprimento de prazo e atendimento das expectativas, dentre outras. A realimentação servirá como ponto de partida, no caso de uma nova requisição de contratação de serviços similares, donde serão estabelecidos os pré-requisitos a serem atendidos pelo fornecedor, baseados na sensação obtida quando da satisfação anterior.

Para descrever as variáveis envolvidas no processo e suas inter-relações, será adotado o fluxograma de processo e de informação, que é uma ferramenta de gestão de operações. Este servirá como elemento de análise e correção do processo, através da identificação de seus pontos críticos, apontando quais os procedimentos que devem ser padronizados, quais as operações que devem ser subdivididas e onde os fornecedores podem interagir com o sistema, acrescentando informações que podem ser utilizadas na busca de soluções para a necessidade identificada. O fluxograma também servirá como elemento de orientação ao tomador de decisão, com relação ao valor para a empresa do serviço a ser contratado e seu grau de importância para a manutenção da atividade-fim da organização.

A apresentação da metodologia se dará através da utilização do fluxograma, que é uma ferramenta de fácil visualização, compreensão e utilização, com o objetivo de documentar e apresentar graficamente a seqüência lógica do processo, como mostra Harrington (apud SANTOS, 2000, p. 37).

Cabe salientar que o fluxograma apresenta limitações, especialmente quando se objetiva simplificar a representação de processos abrangentes. Como a metodologia proposta aborda o processo em etapas distintas, e a percepção do serviço por parte de organizações consumidoras têm fundamentação lógica e não subjetiva, a aplicação do fluxograma demonstra facilidade e confiabilidade na utilização.

A partir do instante em que o processo de compras se apresentar estável, seu planejamento deverá contemplar procedimentos-padrão e metas que possam ser atingidas de forma satisfatória, como qualidade, preço e prazo de atendimento. O ciclo PDCA, conforme Deming (1990, p. 66), pode ser utilizado para realizar essa

função. Da mesma forma, em situações de instabilidade, na contratação, o ciclo PDCA pode ser utilizado para realizar os ajustes necessários para a melhoria dos resultados.

Na adoção de uma metodologia, é importante ressaltar a inter-relação entre todas as variáveis envolvidas, uma vez que a modificação de qualquer um de seus elementos ocasionará alteração em parte ou em todos os outros componentes do sistema. Isso justifica, portanto, a necessidade constante de realimentação do processo com os resultados obtidos quando de sua saída. Portanto, os objetivos deste capítulo são:

Propôr os elementos desejáveis para uma metodologia que dê suporte à contratação de serviços técnico-profissionais.

Fazer a revisão de alguns modelos de compra organizacional e tomada de decisão.

Comparar os vários modelos apresentados, identificando suas características desejáveis.

Identificar as variáveis envolvidas e os pontos críticos do processo de compra de serviços, para a análise dentro do ciclo de realimentações a ser proposto.

3.2 CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS DA SISTEMÁTICA

Os modelos utilizados, para descrever os processos de tomada de decisão e de compra, possuem variáveis prestabelecidas e se relacionam ao objeto em análise. Alguns modelos privilegiam os processos de compra de bens tangíveis; outros se relacionam à compra de serviços com baixo valor agregado, ao passo que há modelos que enfatizam os serviços com alto valor agregado, porém, com baixo contato entre as pessoas, verificando-se dessa forma a complexidade do tema.

Partindo da definição de serviço técnico-profissional, busca-se gerar uma proposta de valor, na qual sejam identificados os requisitos que os clientes

consideram importantes, dentro dos benefícios esperados, e resultantes da entrega do serviço proposto pelo prestador.

Na formulação da sistemática, é necessária a ordenação criteriosa das variáveis, sendo que a importância da documentação é destacada por Harrington e cols. (1997), onde são definidos seis critérios para a elaboração de técnicas de documentação de processos:

Objetivos e fatores: são os determinantes do que será documentado e a abrangência da documentação, definindo a especificidade da abordagem.

Facilidade de uso: diz respeito à lógica que orienta a utilização do documento, sendo de fácil compreensão a qualquer indivíduo que faça uso do material.

Documentação existente: aborda o fato de a documentação já existente ser de conhecimento das pessoas relacionadas ao tema.

Manutenibilidade: é a possibilidade de modificação da sistemática a partir da introdução de novas variáveis com facilidade, a fim de adequar a sistemática às particularidades de cada aplicação.

Intensidade de trabalho: aborda a sistemática de simples utilização, não representando ao seu usuário um esforço de utilização que inviabilize sua utilização.

Harrington e cols. (1997 p.) apresentam sugestões de técnicas de diagramação, destacando que a documentação deve se relacionar às necessidades do usuário, sendo de fácil leitura e utilização, simplificando e restringindo o uso de símbolos, escrevendo de forma simples e clara e que possuam uma sequência organizacional definida e clara.

3.3 CARACTERÍSTICAS PROPOSTAS PARA A SISTEMÁTICA

São propostas algumas características para uma sistemática, com vistas ao processo de compra de serviços técnico-profissionais, orientando seus esforços no sentido de elevar o valor percebido do mesmo, por parte do contratante, o que auxilia no processo de tomada de decisão.

Descrição de todas as etapas do processo de compra e tomada de decisão. A sistemática deve possibilitar o rastreamento das etapas envolvidas em cada processo de compra e tomada de decisão, tendo em vista as características individuais de cada contratação, a fim de possibilitar a identificação dos pontos passíveis de ocorrência de falhas, com vistas à redução da possibilidade de uma contratação indevida de um fornecedor desqualificado.

Representação gráfica na forma de fluxograma. Destinado a representar os fluxos ou movimentos e as rotinas do processo de compra e tomada de decisão, deve ser capaz de ressaltar, dentro das diversas operações, os elementos necessários diferenciadores entre os diversos tipos de serviços oferecidos, identificando as características diferenciais entre os mesmos e seu grau de importância para a organização.

Facilidade de manutenção. Em face do caráter personalista do serviço técnico-profissional, faz-se necessária a flexibilidade do sistema que lhe permita introduzir novas variáveis no ciclo de análise e tomada de decisão, a fim de possibilitar a adequação dos conceitos pré-formados pelo comprador à realidade de cada nova compra.

Facilidade de avaliação: Para permitir a realimentação do processo, com as variáveis obtidas na análise de outros serviços similares, deseja-se que a sistemática contemple a avaliação dos resultados obtidos em cada contratação, seus aspectos positivos e negativos, em função das características solicitadas e recebidas, nos processos de compra de serviços anteriores.

3.4 FERRAMENTAL PROPOSTO

Para a definição dos elementos participantes, em cada uma das etapas do processo de compras, dos objetivos, das funções e limitações, será utilizado o ciclo de melhoria contínua, conhecido por ciclo PDCA. Conforme Deming, (1990, p. 66), é uma ferramenta de análise, com o objetivo de atingir os requisitos da sistemática. Serão utilizados em suas etapas outras ferramentas de análise, como o diagrama de causa e efeito (ISHIKAWA, 1993, p. 64), e da técnica 5W2H (MOURA, 2000, p. 107),

além de processos de geração de idéias, como o *Brainstorming* (OSBORNE, 1975, p. 204).

O ciclo do PDCA (DEMING, 1990, p. 66) é utilizado no gerenciamento da qualidade total e busca desenvolver a consciência na empresa de que a mesma necessita ser constantemente melhorada.

As etapas constituintes do ciclo PDCA (DEMING, 1990, p. 66) são: planejamento, execução, verificação e ação corretiva.

O planejamento é a definição das metas a serem atingidas com a execução do processo. Nessa etapa e na etapa de execução, todos os dados devem ser registrados cuidadosamente, a fim de permitir o controle do que está sendo realizado para análise futura.

A verificação é a avaliação dos resultados, comparativamente as metas estabelecidas e a ação corretiva são todas as definições a serem adotadas para a solução dos problemas identificados com a melhoria contínua do processo (*kaizen*).

As ferramentas de auxílio ao método PDCA (DEMING, 1990, p. 66) são descritas a seguir:

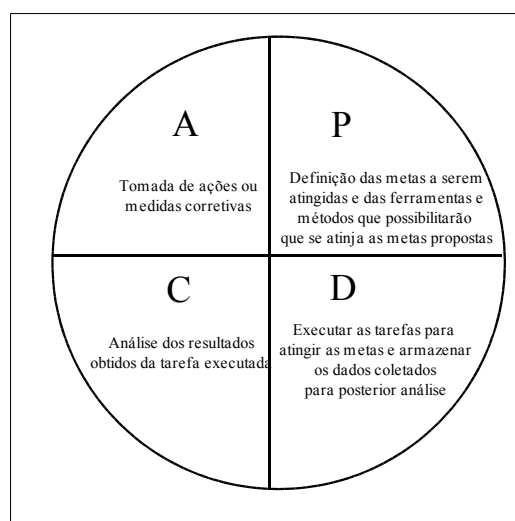


Figura 3.2: Ciclo PDCA

Fonte: Deming (1990, p. 66).

Brainstorming (OSBORNE, 1975, p. 204) é uma ferramenta utilizada com o objetivo de gerar idéias com um enfoque específico, não tendo a capacidade de gerar soluções, porém com o potencial de gerar idéias que conduzam a solução de problemas identificados.

A aplicação dessa ferramenta consiste no fornecimento de informações, através das idéias sobre o problema, do ponto de vista de cada um dos indivíduos relacionados a ela, visando atingir o consenso do grupo sobre a forma ou a estratégia com o que o mesmo será abordado.

O diagrama de causa e efeito, ou diagrama de Ishikawa, é mostrado na Figura 3.3 e fornece uma representação gráfica das causas que estimulam algum resultado, bem como seus efeitos. Aponta, assim, problemas anteriores à coleta e análise de dados acerca de um problema identificado, mostrando qual, dentre várias alternativas possíveis de causas, tem a maior possibilidade de ter ocasionado aquele evento em específico.

As prováveis causas e os possíveis efeitos podem ser obtidos da interação entre as pessoas envolvidas com o tema através do emprego do *Brainstorming*. (Osborne, 1975, p. 204).

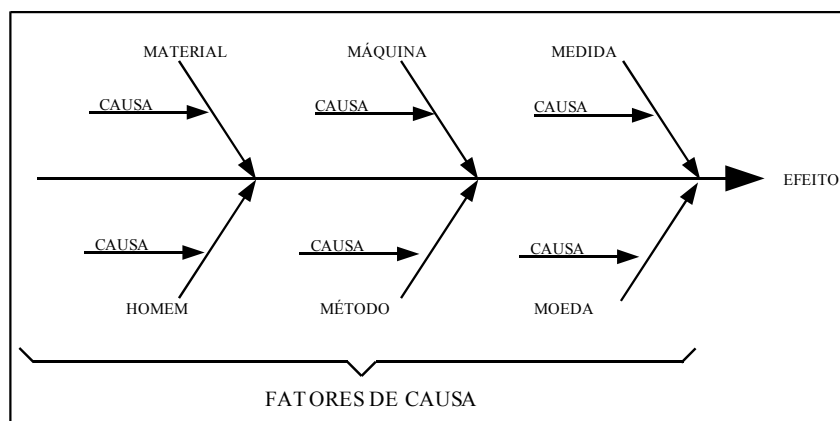


Figura 3.3: Diagrama de causa de efeito

Fonte: Ishikawa (1993, p.64).

A técnica 5W2H (MOURA, 2000, p. 107), consiste em descrever o problema, por meio da enumeração de seus elementos constituintes, sob vários aspectos, dos quais busca-se obter respostas às seguintes indagações:

O que é o problema?

Onde ele ocorre?

Quando, ou desde quando, ele ocorre?

Quem está envolvido em sua solução?

Por que ocorreu o problema?

Como o problema surgiu?

Quanto custa sua solução e quanto está gerando de prejuízo?

3.5 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS NA ÓTICA DO VENDEDOR

Parasuraman e cols. (1985) abordam como os clientes avaliam a qualidade do serviço, produzindo um modelo conceitual, o que sugere que as deficiências de qualidade do serviço, experimentado externamente por clientes, podem ser uma função de quatro indicadores internos (ex. organizacional) chamados de pequenas quebras ou brechas - *gap's*.

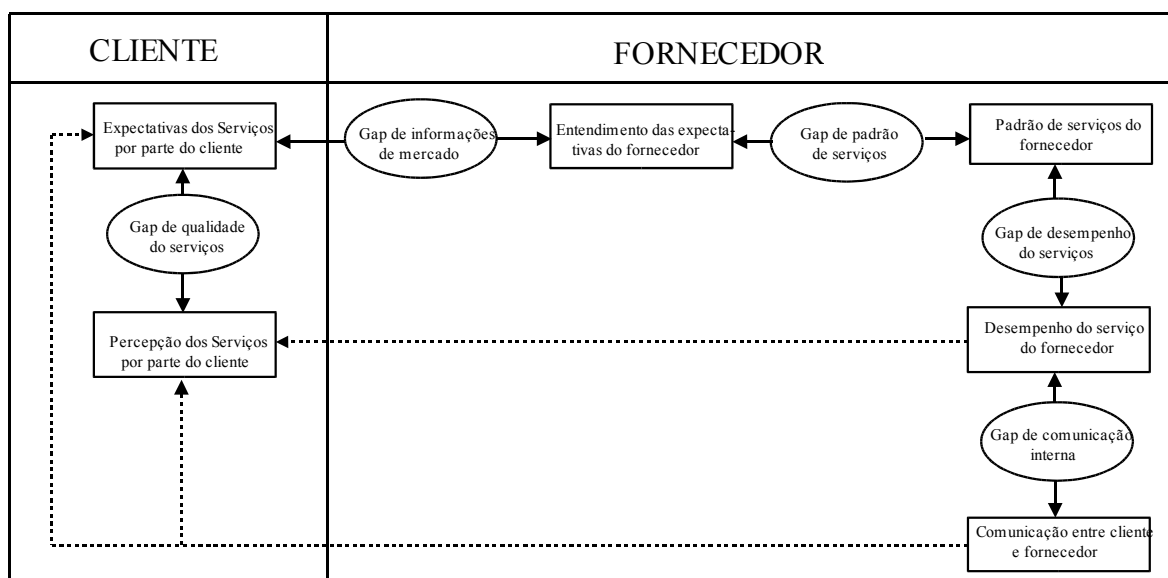


Figura 3.4: Um modelo de falhas de serviços em interações de cliente e fornecedor

Fonte: Parasuraman (1998, p. 315).

A Figura 3.4 apresenta uma versão adaptada desse modelo de *gap's* para facilitar a discussão dos indicadores de atendimento ao consumidor nos mercados compostos exclusivamente por empresas em ambas as pontas da cadeia, na produção e no consumo, ou seja, onde tanto o cliente quanto o fornecedor são constituídos por organizações.

Os cinco *gap's* organizacionais propostos são apresentados, na Figura 3.4, pertinentes ao vendedor e são definidos abaixo.

3.5.1 Falha na informação de mercado

O conhecimento incompleto ou inexato do vendedor de serviços das expectativas dos clientes constitui-se numa falha de atendimento. O conhecimento do mercado comprador de cada serviço específico possibilita ao vendedor orientar a organização contratante quanto a melhor forma de solucionar os problemas identificados.

3.5.2 Falha nos padrões de serviço

O fracasso do vendedor em traduzir com precisão as expectativas dos clientes de serviços, em diretrizes para o pessoal da companhia, constitui-se numa possibilidade de não realizar a venda, independente da competência técnica do prestador de serviço.

3.5.3 Baixo desempenho do serviço

Falta de sistemas de apoio interno apropriados (por exemplo recrutamento, treinamento de pessoal, tecnologia, conhecimento) não fornece ao pessoal da companhia as condições técnicas eficientes para entregar serviços padronizados e confiáveis.

3.5.4 Falta de comunicação interna

Representa as inconsistências entre o que foi tratado com o cliente sobre o serviço que ele deseja e como será executado. Por exemplo, devido à falta de

comunicação interna entre o contratado para realizar o serviço, na pessoa do vendedor e o prestador do serviço, como técnicos ou representantes de pós-venda.

3.6 ADAPTAÇÃO DO MODELO DE GAP'S PARA A ÓTICA DO COMPRADOR

Parasuraman (1998, p. 316) desenvolveu um modelo adaptado para os *gap's* organizacionais cometidos pelo comprador, também em quatro tipos de falha, os quais são tratados dentro da seguinte ótica:

3.6.1 Falha de informação de mercado

O conhecimento incompleto ou inexato do comprador de serviços, sobre possibilidades de fornecimento existentes, pode acarretar uma compra mal-sucedida ou uma contratação de alto risco para a organização.

3.6.2 Falta de padrões de serviço

O fracasso do comprador, em traduzir com precisão as expectativas (necessidades) dos seus clientes internos de serviços em diretrizes para a empresa a ser contratada, aumenta as possibilidades da escolha equivocada do fornecedor, resultando numa contratação indevida, com riscos de não receber os benefícios pretendidos em troca da remuneração solicitada.

3.6.3 Baixo desempenho do serviço

A falta de sistemas de apoio interno apropriados (por exemplo equipe técnica com conhecimento para assessoramento na tomada de decisão, treinamento do comprador, tecnologia da informação) introduz a possibilidade de a empresa a ser contratada habilitar-se a decidir como irá entregar os serviços a seu cliente.

3.6.4 Falta de comunicação interna

Inconsistências entre o que foi solicitado pelo departamento requerente do serviço e o departamento de compras, bem como inconsistências entre o que foi tratado com o fornecedor sobre o serviço que dele se deseja e como é executado o serviço, por exemplo, devido à falta de comunicação interna e de acompanhamento na execução, podem gerar divergências entre o serviço contratado e o serviço fornecido, resultando no atendimento incompleto das necessidades da empresa.

3.7 ESTABELECIMENTO DAS ESPECIFICAÇÕES

A identificação das variáveis comuns aos diferentes tipos de serviços é desejável do ponto de vista da criação de uma sistemática que dê suporte à contratação de serviços técnico-profissionais, sendo necessária a avaliação do que comprar, o que não é necessariamente uma decisão simples. Arnold (1999, p. 212) considera os problemas que as empresa enfrentam quando desenvolvem especificações de serviços e os tipos de especificações que podem ser utilizados.

O autor citado considera que vários fatores devem ser considerados para o desenvolvimento da especificação do serviço a ser adquirido e os divide em três categorias: as exigências de quantidade, de preços e funcionais.

As exigências de quantidade são reguladas pela demanda interna dos diversos tipos de serviços; são importantes, pois influenciam como o serviço será previsto, especificado, solicitado e realizado. Como a categoria de serviços técnico-profissionais diz respeito a necessidades específicas, a quantidade de solicitações tende à unidade, pois cada nova solicitação estará vinculada a uma necessidade particular.

As exigências de preço estão associadas ao custo, ou ao valor econômico que o comprador da empresa irá atribuir ao serviço, ou seja, o quanto de dinheiro que o mesmo estará disposto a remunerar pela aquisição do serviço. É importante ressaltar ao comprador os aspectos relacionados ao valor desse serviço para a empresa e

mostrar-lhe qual a justa remuneração, uma vez que o valor econômico do serviço deve estar vinculado ao grau de importância do serviço para a continuidade do sistema produtivo da empresa.

As exigências funcionais dizem respeito ao objetivo do serviço, ao porquê de o mesmo estar sendo demandado e qual o objetivo para sua contratação. Esse item tem o maior índice de importância dentre as categorias, e a ele deve-se atribuir maior respaldo para a contratação dos serviços.

Devido ao alto grau de dificuldade em definir as especificações funcionais dos serviços técnico-profissionais, é importante ressaltar o que é esperado com a realização desses serviços, para atingir o propósito geral de sua contratação. Os aspectos práticos, tais como rapidez no atendimento, obediência às normas, precisão de funcionamento e operação e os aspectos estéticos, como as características da realização dos trabalhos são compostos por variáveis de difícil mensuração.

Como exemplo, pode-se citar o interesse ou a necessidade de uma empresa em implantar um sistema de rede de comunicação de dados. A avaliação de seu real valor pode ser subjetiva para o comprador, pois dúvidas inerentes ao desconhecedor do assunto podem surgir, tais como: uma rede de comunicação de dados serve somente para a troca de informações entre os computadores internos ou permite a comunicação com computadores externos à empresa? Qual é a necessidade da empresa em se comunicar com computadores externos à organização? Em quais circunstâncias a rede irá suprir necessidades não previstas pelo seu projeto e pela implantação? Em que momento da vida da empresa deve ser implantado um sistema de comunicação de dados entre os computadores já existentes? Para aumentar os benefícios, será necessário aumentar a atual quantidade de equipamentos para melhorar o desempenho da rede? Em que circunstâncias essa rede será utilizada? Essa implantação é necessária para melhorar os serviços rotineiros ou para aumentar a participação e a competitividade da empresa no seu segmento de atuação? Que tipo de rede deve ser implantada: redes proprietárias ou de protocolo aberto? Que benefícios aos funcionários se espera tirar dessa implantação? Qual será o retorno em forma de benefícios decorrentes dessa implantação para a empresa?

Arnold (1999, p. 213) destaca as especificações funcionais como intimamente ligadas à qualidade do serviço. Pressupõe o conhecimento universal do que vem a

ser qualidade; porém, é sabido que qualidade possui vários entendimentos conforme atesta Paladini (2000, p.16). Permitir ao comprador utilizar seu bom senso para defini-la não garante a correta interpretação da idéia de satisfação das necessidades e expectativas de quem solicitou esse serviço. Para garantir a qualidade dos serviços é necessário que sejam aplicados os conceitos de qualidade durante a fase de planejamento, projeto, produção e utilização do serviço.

A inter-relação entre a função, quantidade, o serviço e preço dificulta a especificação de um item isoladamente dos demais; portanto, é necessário que a sistemática aponte a especificação das variáveis abordadas de forma equilibrada, para que a especificação final oriente os fornecedores e consumidores sobre qual a melhor alternativa para o atendimento das necessidades da empresa.

Arnold (1999, p. 214) descreve os itens relevantes na descrição funcional de um produto ou serviço, dividindo-os em fornecedores, especificação das características, métodos de produção, desempenho, projetos e outros.

A descrição por *fornecedores* é frequentemente utilizada quando já existe um fornecedor confiável atendendo à empresa em suas necessidades correladas, à solicitação atual ou que o fornecedor tenha sobre o serviço um conhecimento especializado que o corpo funcional ou comprador não possuam ou que o serviço necessário é de custo ou quantidade tão pequena que não justifica o desgaste do comprador na busca de outro fornecedor, ou que, através de campanhas promocionais ou venda direta, agradou o comprador ou o corpo diretivo da empresa a contratá-lo.

A descrição por *especificação* descreve o serviço em seus detalhes, incluindo as características solicitadas para o atendimento, tais como idoneidade, presteza, limpeza, atendimento às normas, agilidade, produtos associados ao serviço que garantam a qualidade e integridade do pacote, sendo necessário, para tanto, que o comprador, ou seu corpo de assistentes, desenvolvam as especificações de forma cuidadosa, detalhada e compreensível. Isso garantirá a correta execução e a fácil inspeção do serviço, permitindo mensurar de alguma forma os resultados, e podendo, então, responsabilizar o fornecedor por eventuais falhas no atendimento.

3.8 REVISÃO DE MODELOS

Diversos modelos foram desenvolvidos para descrever o processo de compra genérico, bem como o processo de tomada de decisão a ele relacionado. Alguns modelos enfatizam o ato de comprar, independentemente do objeto da compra. Outros, entretanto, analisam as particularidades inerentes a cada item a ser adquirido. Dentro do aspecto personalista da compra de serviços técnico-profissionais, faz-se necessário contemplar alguns requisitos específicos.

Webster (1975, p. 26) explora alguns modelos utilizados pelo comprador organizacional, direcionando seu comportamento de acordo com sua percepção sobre o objeto a ser comprado, segmentando seus modelos em dois grupos distintos: modelos orientados para tarefas e modelos não orientados para tarefas.

Os modelos não orientados para tarefas possuem a desvantagem de ser incompletos, devido ao fato de considerarem as variáveis que não são pertinentes às tarefas, como determinantes do comportamento de compras. E enfatizam as expectativas ou a autoridade formal para a compra, perdendo de vista o objetivo básico de que o trabalho de comprar está sendo executado para atingir os objetivos da empresa e não os objetivos pessoais de quem tem o poder de decisão pela compra.

3.8.1 Modelos orientados para tarefas

O primeiro grupo de modelos destacados por Webster (1975, p. 26) e considerado como modelo de compra organizacional, é o modelo orientado para tarefas, que se compõe de três modelos principais:

Modelo do preço mínimo: Dentre os modelos orientados para tarefas, apresentados por Webster (1975, p. 26) destaca-se o modelo do preço mínimo, no qual o fator determinante para a contratação de um fornecedor de serviços é o custo necessário para obtê-lo, dando prioridade ao fornecedor que oferecer o produto pelo menor custo. Isso, em parte é explicado pela necessidade que as organizações têm de maximizar seu lucro, valendo-se, para tanto, da redução de

suas despesas. Esse modelo é eficiente quando é utilizado para a compra de produtos tangíveis, de mesmas características físicas e de fácil comparação, como por exemplo a compra de cimento de uma mesma marca. Após consultar diversos fornecedores, a opção pelo de menor custo é a mais coerente, uma vez tratar-se de mesmo produto. Esse modelo, porém, não aplica-se aos serviços, pois os mesmos são de difícil mensuração e, principalmente, comparação.

Modelo de compras recíprocas: O modelo de compras recíprocas explora as potencialidades do fornecedor como um possível consumidor da empresa compradora, ou seja, impõe-se a condição de que seus fornecedores adquiram os produtos da empresa à qual fornecerão. Essa prática não condiz com a busca das melhores condições de atendimento, pois o serviço adquirido, em contrapartida de uma venda, pode resultar na perda de benefícios a serem extraídos dessa relação. É possível que o fornecedor, quando tratado como consumidor, também busque o máximo de benefícios para si e, com isso, reduza a oferta dos benefícios propostos ao seu consumidor.

Modelo da escolha limitada: Dentre os modelos orientados para tarefas, é o que se apresenta de forma mais coerente, pois concentra-se no fato de que a maioria das decisões de escolha do fornecedor envolve sua seleção, dentro de um conjunto limitado de fornecedores em potencial. As limitações dos fornecedores são determinadas por membros da organização compradora que detenham poderes necessários para tal. Como ponto negativo, esse modelo pressupõe que, no caso de compras rotineiras, a lealdade à fonte fornecedora pode ser devida à inércia do consumidor em buscar novas alternativas. Isso ocorre devido ao fato de as pessoas que se dedicam à atividade de compra, tenderem a estabelecer vínculos de confiança nos relacionamentos. Como ponto positivo, esse comportamento reduz os riscos envolvidos na contratação, reduz os custos com a busca de novos fornecedores e considera a probabilidade de que o comprador e seu fornecedor tenham desenvolvido vínculos pessoais, aos quais dão valor.

3.8.2 Modelos não orientados para tarefas

Webster (1975, p. 29) demonstra que os modelos não orientados para tarefas introduzem os seres humanos na descrição do comportamento organizacional em compras, os quais sugerem que a decisão de compra poderia ser tratada de forma sistemática, através do cálculo de menor custo total, abordando a compra como uma função da estratégia de *marketing* levando-se em consideração o preço e a oferta do produto. São destacados cinco principais modelos não orientados para tarefas.

Modelo de auto-engrandecimento: A proposta do modelo apresentado por Webster (1975, p. 30) aponta que o modelo de auto-engrandecimento é aquele onde o comprador se utiliza da sua posição na organização como um meio de aumentar sua própria renda pessoal, por meio do recebimento de bônus dos fornecedores, através de comissionamento ou de outras formas de remuneração indireta. Esse modelo diverge dos objetivos da empresa, uma vez que o fornecedor tende a incluir, no custo total de sua venda, os valores solicitados pelo comprador, bem como todos os encargos tributários derivados do mesmo, elevando o custo final pelo qual a empresa irá pagar pelo objeto a ser comprado.

Modelo de exaltação do ego: Nele, tenta-se incorporar fatores emocionais no modelo, tais como declarações ou comportamentos que reconheçam sua individualidade e valor como ser humano e profissional.

Modelo do risco percebido: Apresentado por Levitt (apud WEBSTER, 1975, p. 31), no qual é tratada a incerteza do comprador na avaliação das ações nas quais ele deve se orientar, isto é, ele tenta reduzir a níveis suportáveis o risco percebido de uma compra.

Modelo de interação diática: Tosi (apud WEBSTER, 1975, p. 32) apresenta características similares ao da exaltação do ego, diferenciando-se desse na forma como a fonte enfatiza a influência das expectativas, as quais são função de uma situação específica de interação.

Modelo de relacionamentos laterais: Esse modelo salienta a interação específica entre os membros do grupo que decidem pela compra e o vendedor; o modelo de influências na compra, o que reconhece que diversos indivíduos encontram-se envolvidos no processo decisório para as compras organizacionais, e o modelo de difusão, o que amplia a visão das decisões de compra, incluindo outros fatores além do agente de compras, tais como o tempo certo para a aceitação de determinado produto ou serviço. Porém, pouco informa sobre o processo pelo qual as decisões são tomadas.

As diferenças existentes entre os modelos que são orientados a tarefas e os modelos que não são orientados a tarefas, citados neste capítulo, implicam distinções dos elementos associados aos mesmos e das variáveis do indivíduo, grupo, da organização e do ambiente que afetam as decisões de compra.

Pode ser observado na figura 3.5 oito conjuntos de possíveis determinantes. Tendo em vista o caráter impessoal da contratação, é discutível a forma como esses determinantes afetam o comportamento organizacional em compras, demonstrando as limitações desses modelos.

Fontes de influência	Variáveis da Tarefa	Variáveis Não de Tarefa
Fatores individuais	Desejo de obter o menor preço	Valores pessoais
Fatores interpessoais (sociais)	Reuniões para estabelecer as especificações do produto ou serviço	Interações fora do cargo entre os empregados da empresa
Fatores organizacionais (formais)	Diretrizes da empresa quanto à qualidade do produto	Diretrizes da empresa quanto às relações comunitárias
Fatores Ambientais	Tendências esperadas nas condições do negócio	Fatores políticos em ano de eleição.

Figura 3.5: Uma classificação das determinantes do comportamento organizacional em compras

Fonte: Webster (1975, p. 44).

Quando o objeto de consumo é um serviço, os modelos orientados para tarefas mostram-se mais eficazes do que os não orientados para tarefas, embora suas limitações sejam conhecidas.

3.8.3 Modelos complexos

Além dos modelos orientados e não orientados a tarefas, Webster (1975, p. 35) também apresenta os modelos complexos, os que consideram a existência de mais de uma variável ou conjunto de variáveis como fatores que influenciam o comportamento da compra organizacional.

Modelo de cinco estágios: Dentro dos modelos complexos, autores como Webster (1975, p. 35), Bateson (2001, p. 48), Lovelock e Wright (2001, p. 80), Giansesi e Corrêa (1999, p. 70), Kotler (2000, p. 201) apresentam o modelo do processo decisório, no qual a tomada de decisão é dividida em cinco estágios a saber: o reconhecimento do problema, a atribuição da autoridade e responsabilidade pelas compras, o processo de busca, o processo de escolha e a implantação, os quais foram discutidos no Capítulo 2.

Modelo de competência-atividade: Também é tido como modelo complexo, o modelo de competência-atividade (compacto) desenvolvido por Robinson e Stidsen (1965, p. 374). Nele é mostrado que esse modelo embasa a avaliação do comportamento individual no contexto empresarial, onde se enfoca o relacionamento das etapas do sistema de compras com as ações e as competências com as quais as interações podem ser analisadas. Ele está fundamentado em três dimensões, sendo que a primeira é composta pelas atividades de decisão, compreendidas pela definição do problema, disponibilidade de recursos e pela decisão para comprar; de aquisição, onde se encontra a seleção de fornecedores e a compra; de procura de meta, onde é aplicado ou utilizado o serviço; de harmonização, onde o desempenho do fornecedor e do serviço são avaliados, bem como o comprometimento com o serviço e/ou fornecedor.

A segunda dimensão compreende os cinco níveis de planejamento e a tomada de decisão, os quais incluem o executor, o supervisor, a gerência operacional, a gerência-geral e a direção, com suas respectivas funções, as quais vão desde a forma como o executor irá realizar os procedimentos até a determinação dos objetivos estratégicos para a direção.

A terceira dimensão apresenta os cinco níveis de orientação ou competência motivadora individual, os quais englobam as atividades físicas, o comportamento adaptativo, o desempenho instrumental e a integração do sistema e dos valores.

O principal diferencial desse modelo é que ele integra uma seqüência de decisões, tratando uma compra e suas várias características peculiares aos indivíduos que as afetam e decidem. Porém, o autor afirma que o modelo é excessivamente abstrato e não muito útil como modelo operacional para esse tipo específico de compra.

Modelo de Buygrid: O modelo complexo de Buygrid ou coordenadas de compra, descrito por Robinson e cols. (1967, p. 14), apresenta um modelo de oito estágios para descrever o processo de compras de uma organização. É contemplada nesse modelo a distinção dos processos de compra em nova tarefa, recompra modificada e recompra direta, o que irá modificar a postura do enfoque na decisão de compra a ser adotada. Esse modelo se subdivide nos seguintes estágios:

- previsão ou reconhecimento de um problema ou necessidade e o apontamento de uma solução geral;
- determinação das características e quantificação do produto ou serviço necessário;
- descrição de características e quantidades do item necessário;
- procura e qualificação das fontes potenciais;
- aquisição, análise das propostas;
- avaliação das propostas e seleção dos fornecedores;
- seleção de uma rotina de pedidos;
- avaliação de desempenho.

As limitações atribuídas a esse modelo estão vinculadas ao fato de as orientações apresentadas por ele esconderem importantes variáveis que não são orientadas a tarefas, como ato impulsivo, busca de *status*, dentre outros fatores.

Modelo de simulação Buygrid: O modelo de simulação, apresentado pelo mesmo autor amplia os modelos do processo de tomadas de decisão, possibilitando a análise do impacto dos valores e dos relacionamentos entre as partes e entre as

variáveis envolvidas no curso de um tempo. Seu objetivo é elevar o desempenho, suas características e suas respostas aos estímulos recebidos do mercado.

A partir do melhor desempenho das análises do processo de compra, podem surgir melhores estratégias quanto ao valor a ser atribuído aos diversos pedidos de compra de serviços recebidos pelo departamento de compras. Esse modelo é comumente utilizado para facilitar o processo de tomada de decisão, podendo o mesmo ser implementado em computador, quando trata-se de decisões rotineiras. Porém, é inviável caso os processos decisórios sejam particulares a cada novo evento.

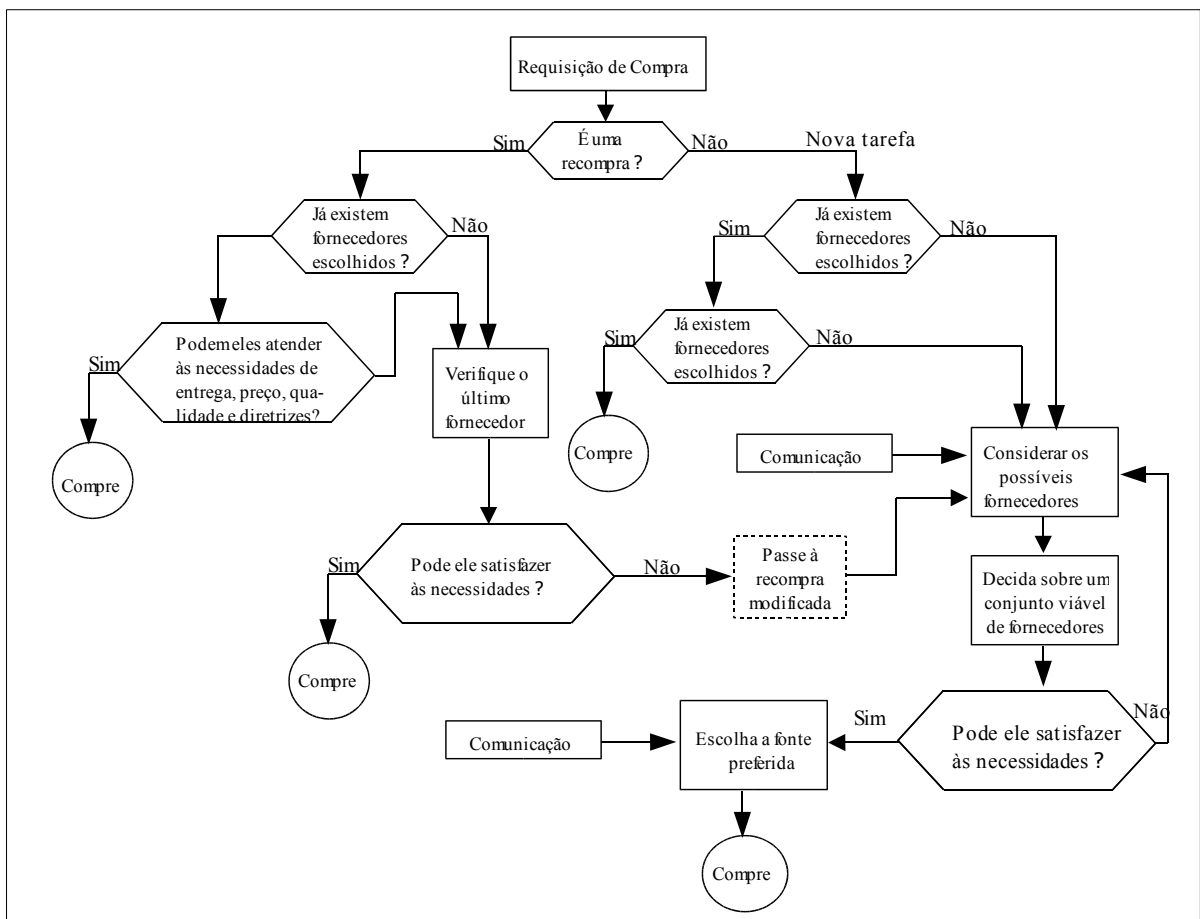


Figura 3.6: Os principais estágios da simulação *Buygrid*

Fonte: Robinson et al. (1967, p. 48).

A principal característica do modelo de simulação é a vantagem oferecida ao analista de o mesmo ser capaz de questionar: “O que acontecerá caso ocorra...?” Modificando-se parâmetros do sistema, pode-se avaliar as decorrências da

mudança. O autor ressalta que, na análise de sistemas complexos, a simulação é uma ferramenta poderosa para aumentar a capacidade de análise do investigador. Porém, é conveniente salientar que os resultados de uma simulação do processo de compra não é superior ao modelo comportamental em que ele foi baseado para sua construção.

Uma aplicação potencial do processo de simulação é o campo da pesquisa e da aplicação no planejamento estratégico das empresas.

A Figura 3.6 apresenta um fluxograma que mostra a funcionalidade do modelo de simulações.

3.8.4 Modelo de terceirização

Por se tratar de um serviço técnico-profissional, a compra organizacional do mesmo implica uma terceirização de serviços, que, por sua vez, deixarão de ser realizados com equipe interna, o que vem caracteriza um processo de terceirização. Alvarez (1996, p. 7) relata os passos mínimos para o processo de contratação desses serviços e os divide em quatro etapas:

Levantamento das necessidades: Consiste em verificar todos os elementos fundamentais, classificando-os em relação ao seu grau de importância estratégica e de seus custos.

Escolha de fornecedores: A escolha dos fornecedores ocorre avaliando-se a qualidade do serviço ofertado; sua conduta em outras empresas por ele atendidas; seu relacionamento com seus atuais clientes; a análise da sua capacidade instalada; seu domínio da tecnologia necessária e empregada; seu conceito dentro do mercado; sua situação econômico-financeira; seus preços e, acima de tudo, seu interesse pela parceria, uma vez que o cliente estará depositando sua confiança no seu fornecedor. Caso seja plenamente atendido, a fidelização é um caminho seguro para ambas as partes da relação.

Elaboração da proposta: Essa fase consiste na elaboração da primeira proposta, a que deverá contemplar os serviços a serem realizados, os direitos e deveres de cada uma das partes e o custo da implementação do mesmo. O tempo de execução é parte importante. Porém, não fundamental, uma vez que

determinados serviços técnicos não possuem uma medida de tempo para sua realização e dependem de fatores externos para sua conclusão, tais como recebimento de materiais ou equipamentos adquiridos de outras empresas.

Negociação: Nela, o comprador e o vendedor irão interagir de maneira diferenciada de uma compra casual, uma vez que o fornecedor não será mais o elemento de busca do negócio, mas o comprador é que irá contatar com o fornecedor para convencê-lo a aceitar uma proposta que venha a beneficiar as duas partes.

Esse modelo se diferencia do modelo decisório de cinco estágios abordados no Capítulo 2, pela sua aplicabilidade dirigida especificamente à classe dos serviços e demonstra a existência de uma realimentação do processo, uma vez que, na fase de negociação, o cliente irá buscar seu fornecedor e a ele recorrerá sempre que se fizer necessário um serviço similar, renegociando as condições do contrato a cada nova contratação, avaliando os pontos fortes e pontos fracos do atendimento anterior e buscando resolvê-los nessa nova contratação. Alvarez (1996, p. 7) denomina essa última etapa do processo de “*marketing* reverso”.

3.8.5 Modelo de seis proposições

Outro modelo de auxílio, no processo de decisão, é apresentado por Fitzsimmons (1998, p. 370), e abaixo descrito, onde os serviços profissionais foram divididos em seis categorias diferentes e classificadas de acordo com o nível de interação entre as pessoas e o nível de importância dos serviços para a empresa.

Para os serviços que possuem um baixo nível de contato entre as pessoas, o autor sugere que a dificuldade na avaliação do serviço somente existirá na medida em que o mesmo é intangível e no tempo que o mesmo dispense para a entrega do serviço. A avaliação consiste mais em crenças e menos em experiências reais, onde a melhor forma de medir os benefícios recebidos é uma avaliação da situação antes e da situação após a entrega do serviço.

À medida que o foco do serviço se desloca de uma baixa interação entre as pessoas para uma interação maior com o processo, a avaliação do fornecimento dos serviços é dificultada devido às variáveis de entrada envolvidas. Uma forma útil, para

auxiliar a análise e a definição dos fornecedores, é a formulação de critérios apropriados, com base em argumentos secundários, como facilidades de pagamento. A relação interpessoal, entre elementos constituintes das partes, também pode ser um ponto influenciador no processo de decisão, uma vez que os compradores tendem a depositar confiança nos fornecedores cujos representantes têm uma relação pessoal com eles.

A necessidade de proximidade geográfica com fornecedor, em relação ao cliente, também é um fator que pode determinar uma decisão, uma vez que a necessidade de agilidade e mobilidade do fornecedor pode se fazer necessária para um atendimento de emergência, como no caso de manutenção de equipamentos pertencentes ao processo fabril.

Para os casos em que o nível de importância do serviço é baixo, o processo de decisão, sobre quem será contratado, leva em consideração basicamente os aspectos de custo e prazo de entrega, com ênfase ao primeiro item, onde será depositada a maior parcela de importância.

Quando são analisadas contratações de serviços importantes, o compromisso do fornecedor com o cliente é relevante, e a lealdade do cliente será utilizada como uma forma de redução de risco no momento da contratação. Em face de seu nível de importância, a mobilidade entre um fornecedor e outro, propiciada em serviços com baixa importância, não é mais possível. No instante em que seu atual fornecedor passa a não mais corresponder as suas expectativas, o processo de desenvolvimento de um novo fornecedor torna-se oneroso tanto em tempo quanto em termos monetários. Devido ao exposto, o cliente busca a fidelização de seu fornecedor, incentivando-o com a remuneração justa e com o sentimento de confiança no serviço recebido. Esses fatores motivam o fornecedor no atendimento pleno dos anseios do seu cliente. Mitchell apud FITZSIMMONS, (1998, p. 376) considera que a fonte de lealdade, por vezes, era tratada como uma estratégia de redução de risco para os compradores organizacionais.

São relacionadas as perguntas a serem respondidas na aplicação da sistemática de auxílio à tomada de decisão:

A – Com relação ao centro de compras:

Quem tem autoridade e responsabilidade para decidir?

Quem são os componentes da cadeia de compra?

Qual o poder de cada componente da cadeia de compra?

B – Com relação ao processo de compras:

Quem fez a solicitação da compra?

Qual o conhecimento de quem solicitou acerca do serviço solicitado?

Quem tem poder de influenciar os estágios de decisão?

O fornecedor pode iniciar qualquer um ou todos os estágios de decisão?

Em qual estágio do processo decisório se encontram as compras de um cliente em particular?

O vendedor tem condições de coordenar papéis de compra e impelir suavemente o centro de compra para selecioná-lo como fornecedor?

O comprador reconhece o vendedor como fonte de informações confiáveis?

Quais os meios utilizados pelos membros do centro de compra para as decisões?

O vendedor deve receber informações sobre o processo decisório?

C – Com relação à situação de compra:

Trata-se de uma primeira compra, ou o assunto já é de domínio do setor de compras?

Qual a experiência do centro de compras com relação ao problema?

Qual o tipo de informação necessária para tomar as decisões quanto à compra?

D – Em relação aos fatores que afetam a decisão:

Existem lealdades, atitudes e preferências entre os fornecedores e a contratante?

O comprador tem receio de assumir algum risco?

3.9 CONSIDERAÇÕES

Os modelos de compra e tomadas de decisão propostos pela literatura, estão orientados predominantemente para a compra de serviços de maneira generalizada. Essa característica mostra a dificuldade em aplicar um modelo para o grupo dos serviços técnico-profissionais, em face de os mesmos necessitarem de uma análise específica em cada necessidade identificada. Com o objetivo de suprir essa lacuna e responder às perguntas abaixo relacionadas, é apresentada, no próximo capítulo, uma sistemática que confira ao comprador as condições de análise e identificação das variáveis envolvidas e lhe possibilitem valorar devidamente o serviço solicitado.

O objetivo considera que, de posse das informações recebidas do processo, é preciso trabalhar o modelo dos 5 *Gap's* proposto por Parasuraman (1998, p. 316) e analisar quais as prováveis fontes conflitantes que podem prejudicar uma correta contratação de serviços técnicos. Com isso, atenuar-se o risco de contratação dessa modalidade de serviços.

CAPÍTULO 4 – SISTEMÁTICA PROPOSTA

4.1 INTRODUÇÃO

No estudo realizado sobre os diferentes modelos de compra, feito no Capítulo 3, observou-se que as variáveis de tarefas ou as variáveis que não são de tarefas, não estão presentes simultaneamente em muitos deles, resultando numa inadequação dos mesmos quanto à sua função como ferramenta analítica. Devido ao limitado escopo de ação desses modelos, a sua utilização, nos processos de compra de serviços técnico-profissionais, se torna restritiva.

A busca por maior eficiência às atividades do comprador, ao proceder à tomada de decisão para a compra desta modalidade de serviços, tem por objetivo reduzir a possibilidade de erros durante esse processo, através da redução dos riscos inerentes a ele.

A aplicação do modelo de simulação (BUYGRID, ROBINSON et al., 1967, p. 48) oferece ao comprador a possibilidade de simular um processo de compra, identificando suas variáveis e as repercussões de alterações em pontos de decisão durante sua ocorrência. Ele torna possível modificar alguns parâmetros do sistema, obtendo-se, como resultado, as conseqüências dessa mudança.

Uma das limitações desse modelo encontra-se no fato de o processo ser iniciado após a requisição do suprimento chegar ao departamento de compras. A importância das etapas anteriores a esse momento torna necessário seu complemento. Outra limitação reside no fato de esse modelo propor-se a responder aos estímulos do setor de *marketing* e não à coibição da existência de falhas durante o processo. Para implementá-lo, é necessário identificar os participantes e as

variáveis envolvidas na escolha da solução que melhor atenda aos requisitos para suprir as necessidades do objeto de contratação.

Também cabe destacar a utilidade da identificação das possíveis falhas inerentes a cada uma das etapas envolvidas no mesmo, suas causas e suas possíveis soluções, a fim de reduzir o risco inerente às contratações de prestadores de serviços.

Este capítulo propõe uma sistemática para orientar a identificação das possibilidades de ocorrência de falhas no processo de compra de serviços técnicos em suas várias etapas e permitir a verificação dos resultados a serem obtidos com a alteração de alguma das variáveis relacionadas a elas no sistema. Essa visão pode ser obtida a partir de modificações no modelo de simulação de Buygrid, Robinson e cols. (1967, p. 48).

As falhas serão referidas ao modelo dos cinco *gap's* desenvolvido por Parasuraman (1998, p. 316), e apresentada na Figura 3.5. A adoção dessas modificações busca complementar o modelo com vistas ao atendimento das proposições da sistemática.

Na formulação da sistemática, é necessária a ordenação criteriosa das variáveis, sendo que a importância da documentação é destacada por Harrington e cols. (1997), os quais definem seis critérios para elaboração de técnicas de documentação de processos:

Objetivos e fatores: São os determinantes do que será documentado e a abrangência da documentação, definindo a especificidade da abordagem.

Facilidade de uso: Diz respeito à lógica que orienta a utilização do documento, sendo de fácil compreensão a qualquer indivíduo que faça uso do material.

Documentação existente: Aborda o fato de a documentação já existente ser de conhecimento das pessoas relacionadas ao tema.

Manutentabilidade: É a possibilidade de modificação da sistemática, a partir da introdução de novas variáveis com facilidade, a fim de adequá-la às particularidades de cada aplicação.

Intensidade de trabalho: Aborda o fato de a sistemática ser de simples utilização, não representando ao seu usuário um esforço que inviabilize sua utilização.

Harrington e cols. (1997) apresentaram sugestões de técnicas de diagramação, destacando que a documentação deve se relacionar às necessidades do usuário, sendo de fácil leitura e utilização, simplificando e restringindo o uso de símbolos, escrevendo de forma simples e clara e que tenham uma seqüência organizacional definida.

São propostas algumas características para a sistemática, no sentido de detectar as possíveis falhas existentes no processo de compra de serviços e, através da simulação, identificar a melhor forma de restringir sua incidência. Para atingir esses objetivos, a sistemática deverá atender aos seguintes requisitos:

Descrição de todas as etapas do processo de compra e tomada de decisão. A sistemática deve possibilitar o rastreamento das etapas envolvidas em cada processo de compra e tomadas de decisão, tendo em vista as características individuais de cada contratação, a fim de possibilitar a identificação dos pontos passíveis de ocorrência de falhas, com vistas à redução da possibilidade de uma contratação indevida de um fornecedor desqualificado.

Apresentação das variáveis envolvidas de forma seqüencial. Destinado a representar os fluxos ou movimentos e rotinas do processo de compra e tomadas de decisão. Deve ser capaz de ressaltar, dentro das diversas operações, os elementos diferenciadores entre os diversos tipos de serviços oferecidos, identificando as características diferenciais entre os mesmos, o momento em que cada etapa ocorre dentro do processo de compra e seu grau de importância para a organização.

Facilidade de manutenção: Em face do caráter personalista do serviço técnico-profissional, faz-se necessária a flexibilidade do sistema, que lhe permita introduzir novas variáveis no ciclo de análise, a fim de possibilitar a adequação dos conceitos pré-formados pelo comprador à realidade de cada nova compra.

Facilidade de avaliação: Para permitir a realimentação do processo com as variáveis obtidas na análise de outros serviços similares, deseja-se que a sistemática contemple a avaliação dos resultados obtidos em cada contratação, seus aspectos positivos e negativos em função das características solicitadas e recebidas nos processos de compra de serviços anteriores.

4.2 VISÃO GERAL DA SISTEMÁTICA

Visando preservar a clareza na apresentação, doravante o processo de tomadas de decisão e compra de serviços técnicos será denominado simplesmente de processo de compra.

A utilização do modelo de cinco *gap's*, apresentada na seção 3.5, permite classificar os tipos de falha que podem ocorrer num processo de serviços. Porém, após a identificação dessa falha, o modelo não apresenta formas de simulação dos efeitos resultantes para o caso de alguma variável do processo ser modificada para eliminar essa falha. Isso ocorre porque esse modelo não está relacionado a nenhuma ferramenta de simulação e de identificação das variáveis causa e efeito.

Essa lacuna pode ser preenchida utilizando-o associado ao modelo de simulação Buygrid, apresentado na seção 3.7.3, e com o emprego de ferramentas de análise, como o diagrama de causa e efeito, o ciclo do PDCA de Deming, a sistemática 5W2H de Moura, apresentados na seção 3.4, dentre outras ferramentas disponíveis.

A utilização das ferramentas analíticas de forma lógica e gradativa possibilita identificar as variáveis associadas às possíveis falhas, que estejam vinculadas às distintas fases do processo; alterar essas variáveis e verificar os resultados obtidos a partir dessa modificação, visando o aprimoramento do processo de compra em questão.

A sistemática que é empregada neste capítulo está fundamentada nas publicações apresentadas por Deming (1990, p. 66) sobre os conceitos de qualidade (ciclo PDCA).

4.2.1 Etapas fundamentais da sistemática

Os fundamentos deste trabalho estão divididos em quatro etapas distintas: etapas do processo de compra; identificação dos possíveis *gap's*, vinculados a cada etapa; aprendizado sobre os *gap's* e alteração das variáveis do processo, que se relacionem a um *gap* com a conseqüente simulação do processo modificado, sendo abaixo mostradas em seu fluxo de ocorrência.

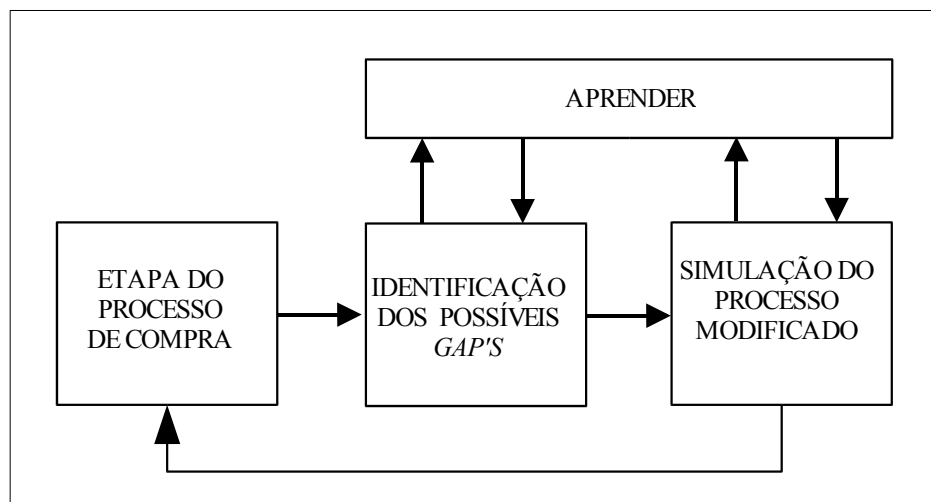


Figura 4.1 Etapas principais da sistemática proposta

Todas as etapas descritas a seguir estão vinculadas à contratação de serviços técnico-profissionais.

Na etapa **processo de compra**, são apresentadas as diferentes fases do processo de compra. Nela são identificadas as características, as variáveis e os atores envolvidos em cada fase do processo de compra.

Na etapa **identificação dos possíveis gap's**, é estabelecida a relação entre o modelo dos cinco *gap's* apresentada na seção 3.5, e cada uma das distintas fases do processo de compra, buscando identificar a possibilidade de ocorrência de cada *gap* em cada fase.

Na etapa **aprender**, as informações coletadas na identificação dos *gap's* permitem conhecer as causas e os efeitos do *gap* correspondente, catalogando-os numa base de dados para facilitar seu reconhecimento numa eventual nova análise e apontando para uma modificação no processo, com vistas à simulação do processo, e também na eliminação de sua incidência.

Na etapa de **simulação do processo modificado**, busca-se a verificação dos efeitos, no resultado final da contratação, de possíveis alterações realizadas no processo, com vistas à eliminação dos *gap's* identificados, e com base nos dados apreendidos no sistema e constantes na base de dados da empresa.

4.3 ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRA DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS

A construção da sistemática apresentada na Figura 4.2, parte do modelo apresentado por Kotler, abordado no item 2.5.2, o qual mostra os estágios constituintes do processo de compra, entrega e avaliação de serviços, adaptado para essa sistemática.

A estratificação do processo é adotada para melhor compreensão das etapas, pois permite sua ordenação na forma de fluxograma de processo. Essa forma de apresentação ilustra as ações básicas a serem adotadas em cada fase e permite a identificação dos atores envolvidos e das atividades que resultam em algum tipo de ocorrência durante o curso do evento. A identificação dos elementos se dá através da rastreabilidade das variáveis e das suas inter-relações. Essas proposições compõem a base para o entendimento dos pontos de análise da sistemática.

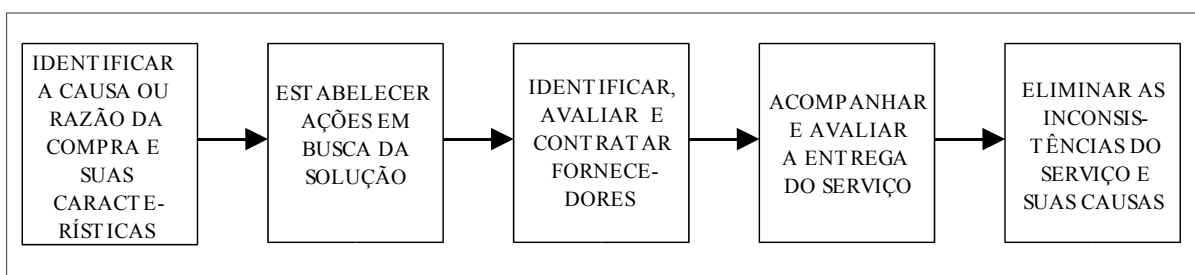


Figura. 4.2: Etapas constituintes do processo de compra de serviços técnicos

A divisão do tema em etapas, permite a simplificação do evento e auxilia a sua classificação, a priorização das atividades pertinentes a cada momento do processo de compra e permite estabelecer metas concretas e exequíveis para atingir os objetivos propostos.

4.3.1 Hierarquia da análise

Identificando os fatos e as ações relacionados aos momentos distintos do processo, cada qual com um objetivo específico a ser cumprido, é possível associar às etapas seus objetivos e os passos a serem seguidos.

Essa análise está estruturada hierarquicamente da seguinte maneira: cada etapa será relacionada ao cumprimento de objetivos, os quais serão atingidos a partir de diferentes passos. O nível de profundidade na análise de cada etapa dependerá do nível de exigência de cada processo.

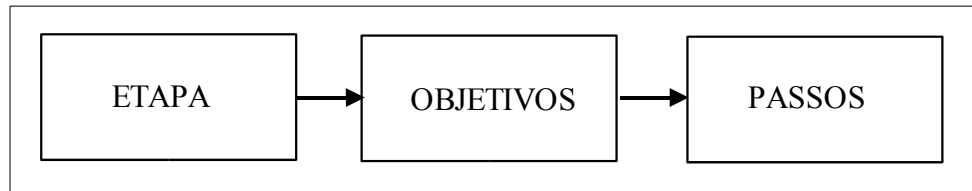


Figura 4.3 Estrutura hierárquica da apresentação.

A identificação da necessidade busca a clara definição das variáveis relacionadas com o evento, e o reconhecimento de seu nível de importância nas atividades da empresa.

Aceitando que uma necessidade é o resultado da observação de fatos que não estejam em conformidade com as normas determinadas pela empresa para aquela atividade, uma falha no processo pode ocorrer oriunda da intervenção humana ou de um equipamento, dentre outras fontes.

A observação dos fatos, a partir do local de incidência, é o elemento fundamental na realização dessa etapa, devendo a mesma receber o máximo de

atenção, pois dela se criarão os caminhos para a solução do problema de forma ordenada.

Nessa observação, destacam-se a avaliação da freqüência, da forma de manifestação, das perdas provocadas, da identificação do responsável por evitar sua ocorrência, e da sua solução; quais os custos que ela representa e como pode ser evitada. A figura 4.4 apresenta as distintas etapas da análise, com os objetivos a serem alcançados e os passos necessários para atingir estes objetivos.

Em cada fase busca-se a identificação das variáveis que fornecerão os subsídios para a formação do conceito de valor sobre o evento identificado. Para tal propósito, com base na técnica 5W2H de Moura (2000, p. 107), serão rastreadas as seguintes variáveis relacionadas ao evento, distintamente em cada etapa do processo: *O que ocorreu? Quando ocorreu? Onde ocorreu? Como ocorreu? Por que ocorreu? Quem é o responsável? e Qual o custo associado à ocorrência?*

Etapa	Objetivos da etapa	Passos para atingir os objetivos
Identificar as causas e as características do evento	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação da necessidade - Investigação - Análise 	<p>Definição objetiva da necessidade</p> <p>Avaliação de sua importância dentro do contexto organizacional</p> <p>Busca de informações criteriosas acerca da necessidade com profundidade e abrangência e sob vários ângulos</p> <p>Busca das principais causas do evento</p>
Estabelecer ações em busca da solução	- Formulação de um plano de ação	<p>Elaboração de um plano de ação para solucionar a necessidade detectada</p> <p>Elaboração de um plano de ação para evitar a reincidência das principais causas do evento</p>
Identificar, avaliar e contratar fornecedores	- Execução do plano de ação	<p>Identificação no mercado dos possíveis fornecedores qualificados</p> <p>Avaliação das características inerentes a cada um dos possíveis fornecedores e detecção do que possui maiores habilidades para atender às expectativas do evento</p> <p>Contratação do fornecedor selecionado, visando à eliminação do evento e à eliminação ou restrição das causas do evento</p>

Etapa	Objetivos da etapa	Passos para atingir os objetivos
Acompanhar e avaliar a entrega dos serviços	- Verificação do serviço recebido	Observação da eficiência do plano de eliminação ou restrição às causas do evento
Eliminar as inconsistências do serviço e as suas causas	- Padronização dos procedimentos - Conclusão	Tomada de ações preventivas contra reincidências Revisão do processo desde a sua identificação até a sua solução, como forma de servir de fundamento para necessidades futuras

Figura 4.4: Fases do processo de tomada de decisão e compra de serviços

4.3.2 Identificação das causas e características

Qual? A causa do evento pode ter origem num plano de melhorias, numa expansão de atividades, na alteração de leiaute, dentre outros motivos planejados. Também pode ter sua origem em uma não-conformidade em relação às suas condições normais de operação, tais como danos em equipamentos. A identificação de qual é o tipo de necessidade irá apontar para a exigência, ou não, de uma intervenção técnica qualificada.

Quando? O momento em que foi constatada a necessidade determina o intervalo de tempo em que esse evento está interferindo na normalidade do processo. Esse dado permite a quantificação do grau de importância da solução da necessidade para a empresa. No caso de o evento não ser recente, demonstra que sua ocorrência não é danosa à empresa.

Onde? O local de ocorrência do evento identifica sua abrangência física. Essa variável permite rastrear a interferência desse evento em outros locais da empresa.

Quem? O profissional que identificou a necessidade pode ser uma fonte útil de informações sobre as características do evento. É possível que a identificação da necessidade esteja condicionada ao conhecimento técnico daquele profissional sobre o assunto em questão.

Como? A forma de identificação do evento traz informações úteis sobre sua importância. Caso a verificação ocorra através da manifestação do evento, a possibilidade de danos à empresa torna-se aparente. Porém, caso sua observação

seja casual, é possível que a necessidade aponte para uma melhoria no processo em que se encontra envolvida.

Por quê? A investigação sobre as causas do evento permite definir ações para inibir a reincidência do mesmo.

Qual o custo? A identificação dos custos, associados à existência da necessidade, contribui para a definição do valor percebido desse evento para a empresa.

As respostas a esses questionamentos são obtidas a partir de dados de campo, obtidos da observação do evento. Com eles é possível realizar a análise sobre os fatores geradores da necessidade, definindo e classificando suas causas, em grau de importância para a empresa.

A investigação das causas se dará através do lançamento de hipóteses sobre os motivos que as originaram, e da confirmação dessas hipóteses.

Para atingir esses objetivos, o emprego do diagrama de causa e efeito, Figura 4.3, conduz à análise aos motivadores principais e ao seu efeito resultante.

A constituição de uma equipe multifuncional, com conhecimentos técnicos sobre o assunto, permite a identificação das possíveis causas. Na montagem do diagrama de causa e efeito, a avaliação de um grande número de possíveis causas e seus possíveis efeitos, identificados na fase de observação, favorece a redução a um pequeno número de causas prováveis.

A simultaneidade de causas para um mesmo efeito eleva a probabilidade da influência desse fator ser o responsável pela origem da necessidade.

De posse dos resultados do diagrama de causa e efeito, é possível verificar a relação das variáveis citadas com o problema em questão, confirmando-as ou não. A confirmação das causas identificadas pode ser obtida através da simulação, a partir do mesmo contexto verificado no evento. A possibilidade de repetir os mesmos efeitos sobre o sistema permite concluir sua relação e seu nível de importância para a ocorrência do mesmo.

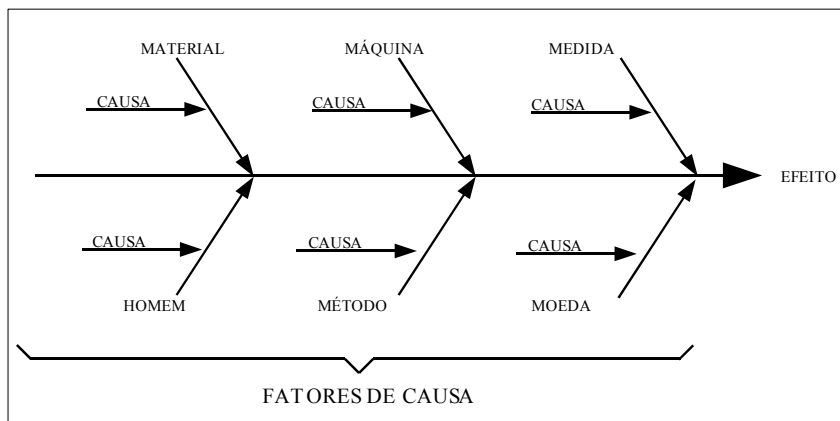


Figura 4.5: Identificação das variáveis no diagrama de causa e efeito
 Fonte: Ishikawa (1993, p. 64).

4.3.3 Estabelecer ações em busca da solução

O encaminhamento da solução é traçado a partir do planejamento das ações a serem desenvolvidas. A partir da formação de uma equipe multifuncional, geram-se discussões com vistas à elaboração de um plano de ação, direcionando-o para as causas do problema e não para seus efeitos, tomando-se o cuidado de não gerar efeitos colaterais. É importante considerar a importância dos fatores custo, tempo e eficiência para cada solução sugerida.

Qual? A forma de solução pode não ser única, permitindo múltiplas escolhas para seu encaminhamento definitivo. A escolha pela ferramenta e pelo tipo de serviço a ser adotado, na condução da eliminação da necessidade, deve prover o maior número de benefícios possíveis à empresa.

Quando? A escolha do momento em que o serviço será empregado para a eliminação da necessidade, está diretamente relacionada com seu grau de importância para a empresa. Enquadra-se nesse item também o horário em que o serviço será executado, tendo como opções o horário comercial da empresa contratante ou os horários em que a área a ser trabalhada não possua profissionais atuando.

Onde? O serviço que atenderá à necessidade pode ser aplicado dentro da empresa contratante ou nas dependências da empresa a ser contratada. Essa decisão somente poderá ocorrer no caso em que é possível que o serviço seja prestado fora da área física da empresa.

Quem? A qualificação necessária para realizar o serviço pode ser encontrada na própria empresa. Porém, devido a fatores, tais como o grau de conhecimento exigido sobre o assunto e o volume de recursos a serem mobilizados para sua solução, é possível que a busca pelo atendimento seja externa à empresa; as opções deverão contemplar profissionais com reconhecida experiência no assunto.

Como? A conduta dos profissionais que aplicarão os serviços para atender às necessidades evidenciadas devem seguir padrões definidos pelo solicitante; o atendimento às normas técnicas nacionais ou internacionais, às normas de conduta da empresa, como organização, limpeza, respeito, que são elencados como exemplos de como o prestador de serviços pode ser exigido a proceder quando da execução das atividades.

Por quê? A existência da necessidade pode não demandar uma solução imediata. A definição dos motivos para seu atendimento fornecem ao tomador de decisão informações sobre o valor que essa necessidade representa para a empresa, permitindo-lhe definir o momento em que a mesma deva ser satisfeita.

Quanto custa? O valor monetário que a empresa se dispõe a empregar, no processo de busca de soluções ou de diferentes fornecedores, internos e externos, não pode constituir-se como único elemento de decisão. Porém, é relevante que o valor do evento para a organização se referencie com a quantidade de benefícios que serão obtidos de sua solução, servindo como referencial para a escolha dentre as soluções existentes e dentre os fornecedores habilitados.

4.3.4 Identificar, avaliar e contratar fornecedores

A partir do plano de ação, busca-se a identificação de um ou mais fornecedores no mercado, que possuam reconhecida capacidade para atender à demanda do serviço. Nessa busca, as qualificações do possível fornecedor devem

ser evidenciadas, tais como localização geográfica, perfil dos seus funcionários, forma de solução a ser adotada e custo de atendimento, enaltecendo assim, as vantagens e desvantagens das várias opções disponíveis.

Faz-se necessária a clara apresentação de todas as características da necessidade ao fornecedor, para que este possa colaborar na escolha da melhor solução a ser adotada, descartando os fornecedores desqualificados.

A verificação junto aos possíveis fornecedores de que houve o correto entendimento sobre a necessidade existente se faz necessária, a fim de evitar possíveis erros de contratação.

Qual? A escolha do fornecedor deve estar embasada na sua capacidade de atendimento, nas informações obtidas no mercado sobre sua competência técnica e nas condições financeiras para sua contratação, de modo a garantir a satisfação às expectativas da empresa.

Quando? A contratação deve ser fundamentada na urgência de como serão atendidas as expectativas, podendo ser programada para execução futura, de acordo com o cronograma estabelecido pelos requisitantes do serviço. O prazo de atendimento por parte do fornecedor também deve ser avaliado.

Onde? A localização da empresa a ser contratada possui destaque na tomada de decisão, pois a proximidade geográfica determina a agilidade com que será atendida.

Quem? Os representantes da empresa, que irão avaliar a capacidade de atendimento dos possíveis fornecedores, devem possuir reconhecido entendimento e clareza acerca das necessidades e das formas de atendimento possíveis e propostas.

Como? A forma como o atendimento será prestado demonstra a capacidade do fornecedor em se adaptar às condições exigidas pelo contratante para o fornecimento dos serviços, bem como a agilidade em modificar o plano de ação devido ao surgimento de novas variáveis durante a execução.

Por quê? Os motivos que privilegiam determinado fornecedor, em detrimento de outros, devem ser bem claros e aceitos por todos os integrantes do grupo decisor sobre a contratação.

Quanto custa? O custo a ser pago pelo serviço deve ser a justa remuneração pelo serviço entregue. Nessa análise, custos extremos para maior e para menor merecem cuidadosa atenção durante a análise, pois podem sinalizar a existência de pontos fracos no fornecedor.

4.3.5 Acompanhar e avaliar a entrega dos serviços

A coleta de dados antes, durante e após a intervenção do fornecedor permite verificar efetivamente o atendimento aos requisitos propostos, demonstrando quais os resultados indesejáveis se mantiveram constantes ou tiveram indicadores de melhora.

Para a avaliação comparativa, todos os formatos de análise usados devem ser idênticos, antes e depois da intervenção.

A análise do orçamento também deve ser objeto de avaliação. O atendimento aos custos estipulados é importante fator de competência, bem como o cumprimento na íntegra do plano de ação, demonstrando o domínio técnico do prestador e apontando para a possibilidade de futuras recontrações.

A produção e o consumo simultâneos são características do dinamismo do serviço. Alterações no sistema durante a entrega dos serviços pode resultar em efeitos indesejáveis. Dessa forma, todas as mudanças no plano de ação demonstram falhas no planejamento das tarefas, e os resultados de possíveis modificações não devem ser avaliados em relação às variáveis iniciais do sistema.

Qual? A forma de análise do serviço recebido deve eliminar possíveis inconsistências de avaliação dos serviços entregues em relação aos serviços contratados. A utilização de critérios subjetivos não permite rastrear o atendimento recebido para solicitações futuras, devendo pois, ser descartado, utilizando-se critérios objetivos.

Quando? O acompanhamento do processo de entrega do serviço ocorre no momento da execução das atividades. Verificar o atendimento após o mesmo estar concluído pode não permitir ao contratante o conhecimento das potencialidades de atendimento do fornecedor. A avaliação do serviço deve ser um processo que se inicia no primeiro contato com o fornecedor e se encerra após a constatação de que o atendimento foi satisfatório.

Onde? Consiste na determinação da fase ou das fases do processo de entrega do serviço em que o mesmo será avaliado.

Quem? O representante da empresa que avalia a entrega e o desempenho do fornecedor deve possuir conhecimento suficiente sobre o assunto, sendo escolhido nos quadros da empresa ou contratado junto a empresas de consultoria.

Como? A avaliação do serviço é feita com base em dados observados e coletados na entrega, com o acompanhamento ao prestador de uma pessoa indicada pelo contratante e que estará monitorando suas atividades durante o processo.

Por quê? A avaliação do processo de entrega do serviço permite verificar o potencial de atendimento do fornecedor com relação a demandas futuras.

Quanto custa? Caso o custo dos serviços não se encontre em conformidade com o orçamento apresentado, a diferença entre ambos deve estar justificada em atendimento a solicitações originadas após o planejamento e a contratação do serviço, do contrário houve falha na quantificação.

4.3.6 Eliminar as inconsistências do serviço e as suas causas

Na aplicação da sistemática, a clara identificação dos procedimentos listados e quais são as variáveis que definem os objetos, os atores, a forma, o tempo, o local, o custo, e fundamentalmente os motivos para cada momento do processo contribuem para a padronização das variáveis existentes e para inibir a ocorrência de erros durante o processo.

O cumprimento das etapas relacionadas permite eliminar causas de inconsistências entre o serviço contratado e o serviço entregue. A auto-avaliação por parte dos membros envolvidos permite conhecer os benefícios adquiridos pela empresa com o atendimento dessa necessidade.

O questionamento sobre os ganhos de conhecimento para a empresa a partir da solução dessa necessidade, demonstra a melhoria no nível de qualificação dos envolvidos para buscar técnicas de solução a problemas.

Analisa também as etapas anteriormente descritas, verificando se houve atrasos significativos no cronograma, ou se os prazos concedidos foram demasiado longos e quais foram os motivadores desses prazos.

Verifica se a confecção do diagrama de causa e efeito foi eficiente ou foi superficial, confere uma noção de maturidade da equipe multifuncional envolvida com a solução da necessidade, uma vez que à medida que o diagrama é mais completo, mais habilidades a equipe possui sobre o tema.

A participação dos elementos envolvidos no processo e a produtividade das reuniões de trabalho, bem como a distribuição de tarefas entre os envolvidos determinam se a escolha das pessoas para compor a equipe multifuncional foi coerente com as necessidades ou se a escolha contemplou pessoas desconhecedoras do assunto.

É importante a constatação de que todas as causas da necessidade tenham sido efetivamente detectadas e atendidas. Caso haja permanecido alguma inconsistência com o plano de ação, ou a necessidade se manteve ativa, o processo deve retornar à fase de busca e reconhecimento das causas e características da necessidade.

Qual? Seleciona a ferramenta de análise do serviço mais adequada para verificação do atendimento recebido relativamente aos requisitos definidos pelo planejamento.

Quando? O fiel cumprimento ao prazo determinado para atender ao cronograma elaborado, na fase de planejamento, demonstra domínio do fornecedor acerca do assunto, qualificando-o para recontrações.

Quem? A adoção de avaliadores, constituído por profissionais anteriormente designados para acompanhar a realização de cada etapa, facilita a verificação da conformidade e do atendimento aos planos estabelecidos para a entrega do serviço.

Onde? Os pontos de verificação devem estar relacionados com o objeto destinatário dos serviços. A ocorrência de interferências em outros locais demonstra a falta de controle do prestador sobre seu ponto de ação.

Como? Elencar as formas a serem utilizadas para a eliminação das causas de possíveis inconsistências entre o serviço solicitado e o serviço entregue, previne que, em situações futuras, outras necessidades, com características similares, venham a ser solucionadas adotando-se os procedimentos que se mostraram ineficientes quando verificados nessa análise.

Por quê? A existência de divergências entre o serviço contratado e o serviço entregue aponta para a existência de falhas no sistema. O objetivo é definir os motivos pelos quais essas falhas não foram suprimidas.

Quanto custa? Identificar o custo associado às falhas cometidas, durante o processo de entrega do serviço, permite quantificar o dispêndio de energia com eventuais erros de contratação e aponta para o grau de importância daquele evento para o departamento que tomou a decisão de contratação.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS POSSÍVEIS GAP'S

Nessa fase, ocorre a investigação, em cada uma das etapas, sobre a incidência de algum *Gap* elencado por Parasuraman, e discutido na seção 3.5, suas variáveis, suas características e suas influências relativamente às diferentes fases do processo de compra.

Deve-se atentar que o modelo dos cinco *Gap's* proposto por Parasuraman (1998), estabelece um modelo conceitual sugerindo que as deficiências de qualidade experimentadas por clientes externos podem estar relacionadas a quatro tipos de falhas, falha de comunicação interna, falha de desempenho de serviços, falha de padrão de serviços e falha de informações de mercado, sendo que o quinto tipo de falha - a falha de qualidade de serviços - está relacionada ao fornecedor. Como este trabalho está tratando dessas falhas, sob a ótica do comprador, por decorrência a relação se estabelece da mesma forma, relacionando quatro falhas ao comprador e a quinta falha ao fornecedor. Dessa forma, a sistemática aborda somente as quatro falhas relacionadas.

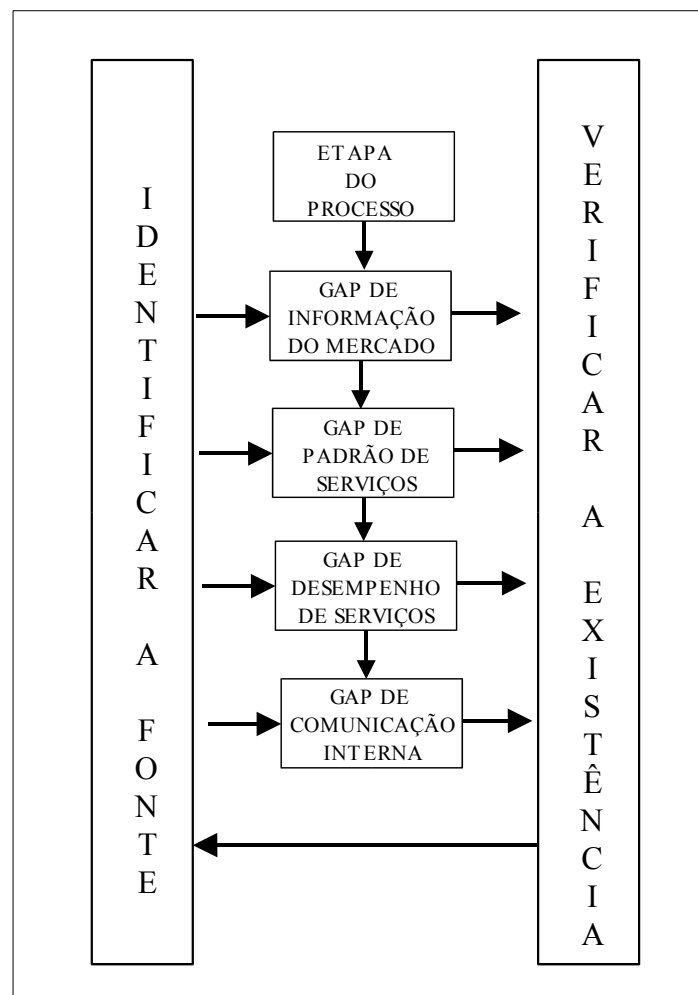


Figura 4.6 Macro processo de identificação dos *Gap's*

A identificação inicial das variáveis, relacionadas a cada uma das etapas do processo de compra, observados do ponto de vista do comprador, permite

estabelecer uma relação entre as mesmas e os cinco diferentes *Gap's*, identificando a possibilidade de existência destes.

Para estabelecer a relação entre os *Gap's* e as etapas do processo de compra, serão utilizadas, neste estudo, duas fases distintas: a identificação do *Gap* e a verificação da fonte do *Gap*.

A identificação do *Gap*, em cada uma das etapas do processo de compra, se dará em dois momentos distintos: o primeiro momento é a verificação das possíveis causas conhecidas de falhas, identificadas a partir de um histórico tácito ou documental existente na empresa sobre o assunto. O segundo momento é a investigação das potenciais fontes de falhas, porém, de incidência ainda desconhecida pelas pessoas envolvidas no processo, verificadas através do questionamento sobre cada procedimento adotado no transcorrer do processo.

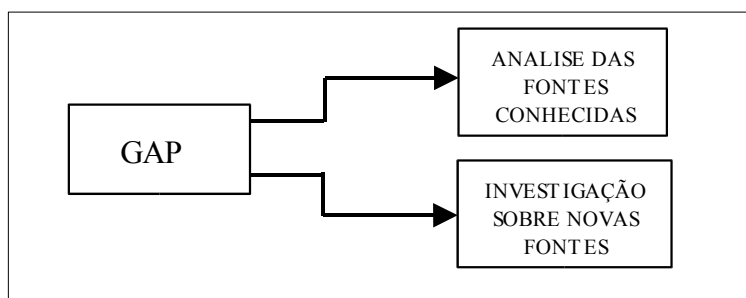


Figura 4.7 Investigação sobre as fontes de possíveis *Gap's*

4.4.1 *Gap* de informação de mercado

A investigação sobre as possibilidades de ocorrência do *Gap* de informação de mercado deve considerar a existência de mecanismos de comunicação na empresa, que expressem claramente as expectativas sobre os serviços desejados pelos atores envolvidos no processo de compra.

A relevância sobre o esforço dos profissionais, para entender as possibilidades de atendimento do fornecedor de serviços, permite reduzir as dúvidas sobre a capacidade deste, e permite avaliar, com clareza, quais dos fornecedores existentes realmente estão habilitados ao serviço, sendo que esse esforço não pode ser

limitado a alguns profissionais isolados, mas deve estender-se por todos os setores da empresa que se encontrem envolvidos com o evento.

Deve-se investigar se a possibilidade de ocorrência de falhas, relacionadas a esse *Gap*, variam de acordo com a atividade de cada um dos setores envolvidos, ou se ela se manifesta de forma equivalente por todos os setores, além de observar a variação da criticidade desse *Gap*, em setores onde o principal bem produzido é tangível e no setor onde o principal bem produzido é intangível.

4.4.2 *Gap* de padrão de serviços

Investigar se os compradores têm diretrizes definidas e documentadas sobre as interações entre o pessoal prestador de serviços e o pessoal interno, se existe alguma relação entre as diretrizes acima e verificações sistemáticas das expectativas de atendimento da empresa pelo prestador, observando se as mesmas são fruto de julgamento subjetivo com base em atendimentos similares ocorridos anteriormente.

Outro ponto de interesse diz respeito à natureza e ao grau de incidência dos padrões de serviço, se os mesmos variam de acordo com o tipo de setor onde é identificada a necessidade, se existem motivos claros para que ocorram essas variações de padrões e quais são as implicações que essas razões têm para reduzir a incidência desse *Gap*.

4.4.3 *Gap* de desempenho de serviços

Verificar se os compradores comunicam eficientemente aos possíveis fornecedores, de maneira formal ou informal, qual é a necessidade da empresa e a observação da existência de diretrizes definidas sobre os padrões de serviços, que podem ser adotados na interação com o pessoal da empresa contratada, devem ser objeto de análise nesta etapa.

As políticas de compra da empresa, tais como treinamento e seleção dos profissionais, devem incorporar explicitamente os assuntos relacionados aos fornecedores de serviços; do contrário, esses compradores podem assumir uma postura de aquisição de matéria-prima ou outro insumo qualquer, não observando as

diferenças existentes entre ambos. Tais políticas devem ter ênfase nos fornecedores relativamente aos principais produtos ofertados pela empresa e nos processos que determinam a oferta desses produtos, atentando para os fornecedores de serviços qualificados para manter o processo contínuo.

O fornecimento de apoio interno, necessário aos funcionários prestadores do serviço, deve ser observado para que estes possam entregar um serviço que atenda às expectativas do contratante, quer seja através do contato em tempo real entre o prestador e o pessoal relacionado com a recepção do atendimento, quer seja com a interação com outras pessoas do quadro funcional da empresa.

4.4.4 *Gap* de comunicação interna

A existência de sistemas eficientes de comunicação interna na empresa permite expressar as expectativas sobre os serviços desejados e reduz a probabilidade de ocorrência desse *Gap*.

Manter um sistema eficiente de coordenação interna, com a responsabilidade de organizar um sistema de informações pró-ativa dentro da organização, mantém aberto um canal para regularização instantânea de eventuais falhas, com a incumbência de monitorar o processo antes, durante e após a recepção dos serviços, informando ao fornecedor qualquer inconsistência no serviço.

A verificação por parte da empresa, se a mesma mantém um sistema de comunicação eficiente entre os diferentes departamentos envolvidos no processo de contratação dos serviços, como, por exemplo, da produção para a manutenção ou da contabilidade para o departamento de informática, facilita o entendimento das necessidades identificadas.

O estabelecimento de contato verbal constante entre o usuário e o prestador de serviço, antes da contratação, permite melhor avaliar os serviços a serem entregues, mas, no caso de existir algum vínculo entre as partes, este contato pode ser danoso ao processo. Porém, após a efetivação da contratação, ambas as partes devem interagir na busca da solução, pois o usuário tem plenos conhecimentos sobre

sua necessidade e o prestador de serviços tem conhecimentos técnicos para atender àquele com presteza.

4.4.5 *Gap* de qualidade do serviço

Parasuraman (1998, p. 316) apresentou um modelo adaptado para os *gap's* organizacionais cometidos pelo comprador, dividido em quatro tipos de falhas e apresentado nas seções 3.5.5 a 3.5.8, onde o *gap* de qualidade de serviço se refere ao fornecedor dos serviços e não à organização compradora dos mesmos; portanto, esse *gap* não será analisado na presente sistemática.

Com base nas informações obtidas sobre cada um dos *Gap's* descritos, a partir dos momentos relacionados (falhas conhecidos e desconhecidas), é possível avaliar as implicações das mesmas e sua relação com as etapas seguintes do processo, provocando, ou não, um efeito em cadeia, que pode ou não acarretar erros de decisão no processo de compra.

4.5 SIMULAÇÃO DO PROCESSO MODIFICADO

Nesta etapa, ocorre a interação entre o analista e o macroprocesso de compras, devidamente segmentado nas fases correspondentes e com a identificação dos possíveis *Gap's* já estabelecida, verificados nas etapas anteriores.

O correto modelamento do processo de compras, o que é específico para cada caso, quando trata-se de serviços técnicos, é fundamental para que as respostas à simulação possam gerar informações precisas, apontando as melhores alternativas para eliminar os *Gap's* identificados.

O processo de simulação está baseado no seqüenciamento das ações envolvidas no processo de compra, apontando possibilidades decorrentes de alterações nas variáveis. Em cada momento de interação entre o analista e o processo, deve ser questionado qual será o comportamento do processo, caso ele seja conduzido por uma ou por outra variável do sistema.

Os pontos de decisão se referem a opções existentes para aplicação naquele momento do processo. As conseqüências das ações disponíveis somente retratarão de forma coerente o resultado, caso a resultante de cada ação estabelecida durante a decisão já seja conhecida por quem irá modelar o sistema. Esse conhecimento das resultantes pode se dar por diversas formas, dentre elas a experimentação, para o caso em que podem ser previstas as conseqüências de uma decisão devido a experiências vividas anteriormente dentro do mesmo escopo. Isso considerando que os conhecimentos absorvidos façam parte de um banco de dados da empresa, tácido ou implícito. Outra forma de estabelecer esses resultados é o caso da absorção de experiências de terceiros, podendo estes serem absorvidos de parceiros, clientes ou fornecedores ou através de consultores contratados.

A Figura 4.8 apresenta uma forma genérica de investigar, em uma etapa definida do processo de compras, as ações geradoras de um *Gap* previamente identificado com suas variáveis envolvidas e os pontos de interação com o analista, onde o mesmo pode simular a resultante de uma escolha em cada ponto de decisão, referidas as conseqüências de uma mesma ação exercida de formas diferentes.

O número de interações pode variar a cada processo de compras, sendo atribuído ao nível de complexidade exigidos pelo processo, ou pelo analista, como o limitador da grandeza da simulação.

A Figura 4.9 apresenta um exemplo de simulação para algumas ações que possam eliminar a ocorrência de um *Gap* de desempenho de serviços, observada durante a etapa de identificação, avaliação e contratação de fornecedores de um processo de compras qualquer.

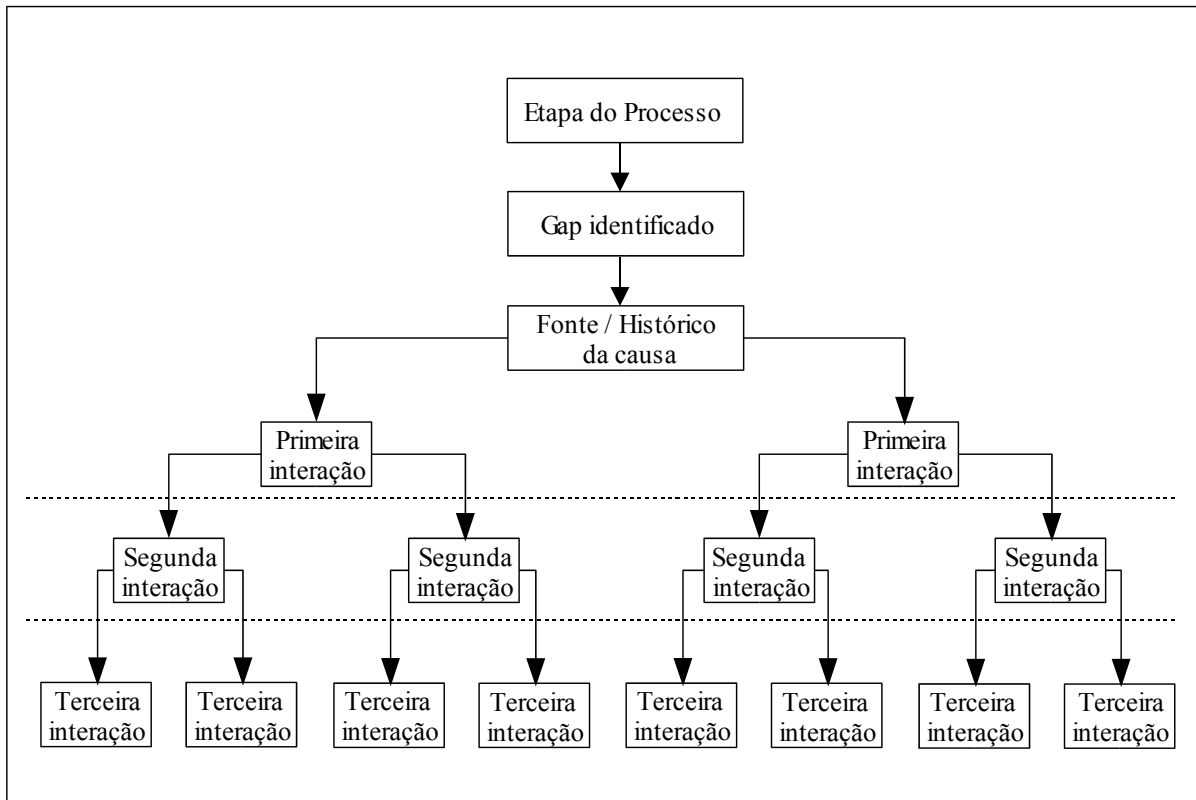


Figura 4.8 Principais estágios do processo de simulação

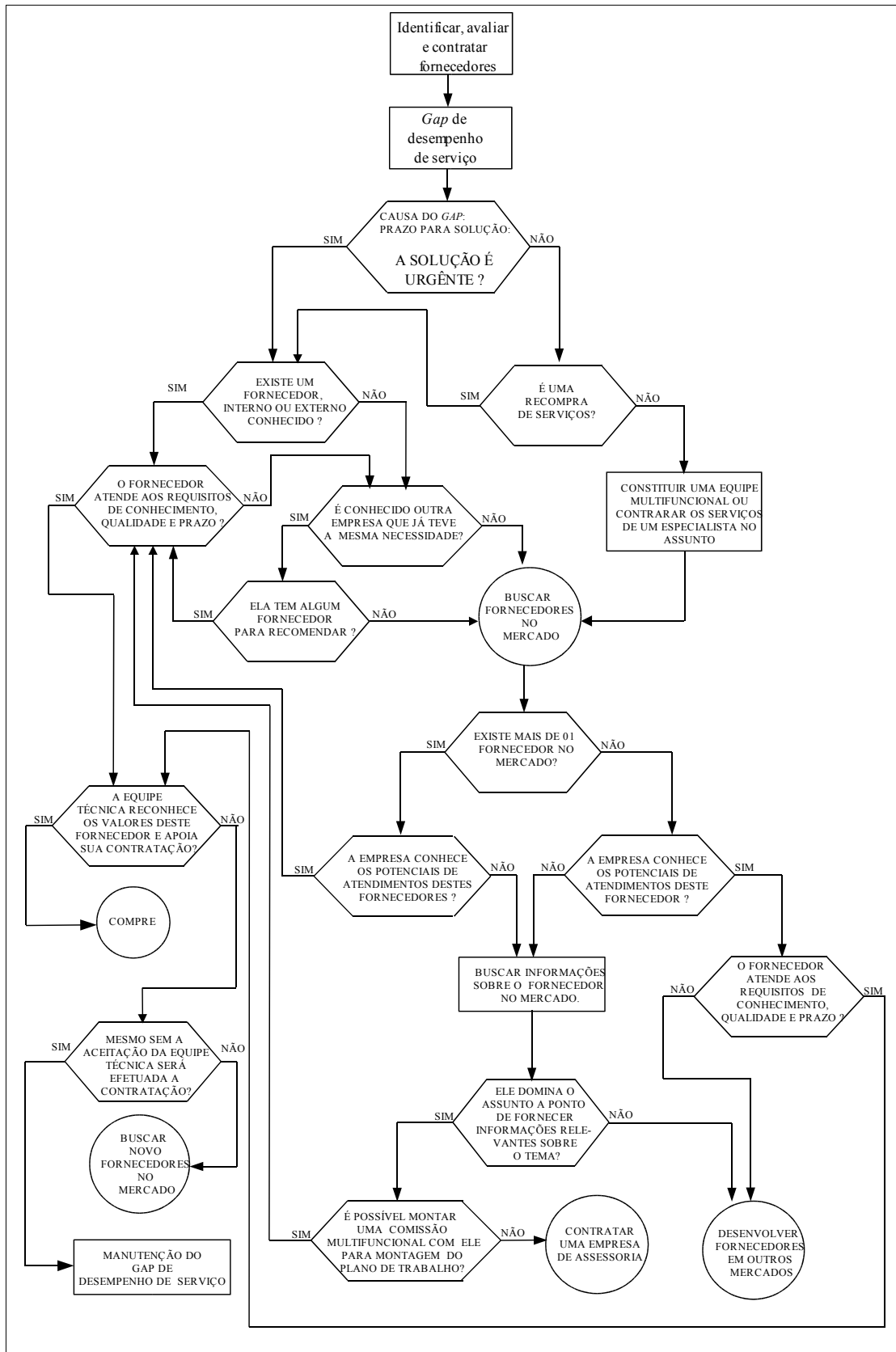


Figura 4.9. Exemplo de simulação na etapa de avaliação de fornecedores para o Gap identificado de desempenho de serviços

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta da sistemática apresentada neste capítulo tem por objetivo segmentar um processo de compras de serviços técnico-profissionais em etapas distintas, identificar em cada uma dessas etapas a possibilidade de ocorrência de falhas, classificando as mesmas em quatro diferentes tipos. Os diferentes tipos de falhas estão embasados na proposta de Parasuraman (1998, p. 316), onde o autor as classifica quando observadas do ponto de vista do cliente. Após a identificação dessas variáveis, a sistemática propõe uma forma de investigar, dentro do processo, quais as ações que podem estar gerando essas falhas. De posse das informações obtidas nas etapas anteriores, a sistemática propõe a simulação do processo de compras alterando as variáveis, fonte de falhas, por outras e verificando se a falha deixa de ocorrer com a adoção daquela ação corretiva ou não.

CAPÍTULO 5 – VERIFICAÇÃO PRÁTICA DA METODOLOGIA PROPOSTA

5.1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste capítulo é atestar a metodologia proposta no Capítulo 4, por meio de uma aplicação prática, onde poderá ser verificada a aplicabilidade de cada etapa proposta, demonstrando as dificuldades e os resultados verificados.

Para a aplicação da metodologia proposta, optou-se pelo setor de informática da empresa A Guerra S/A. A escolha desse setor da empresa deve-se ao fato de as tarefas, sob a responsabilidade dessa área, serem altamente especializadas, demandando a contratação de serviços técnicos de fornecedores externos para executar as atividades pertinentes ao processamento de dados, tais como implantação da infra-estrutura necessária à comunicação de dados e à manutenção de equipamentos de informática. Além desse fato, esse setor apresenta um grande histórico de contratações de prestadores de serviços profissionais, muitas das quais com a participação do autor desta dissertação, quando de sua atuação frente ao setor de engenharia da empresa Akron Eletro-Eletrônica Ltda.

A empresa A Guerra S/A foi fundada em 20/8/1970, na cidade de Caxias do Sul, tendo como principal objetivo a produção e comercialização de produtos voltados ao setor de transportes rodoviários. Atualmente, a empresa possui três unidades fabris, sendo duas na cidade de Caxias do Sul e outra na cidade de Farroupilha, contando em seu quadro funcional com 820 colaboradores atualmente.

No início da informatização da empresa, a responsabilidade pela área de informática estava atribuída a um único funcionário, o que administrava a estrutura de

processamento de dados da empresa. As instalações de infra-estrutura, necessárias aos equipamentos pertinentes à área, eram construídas a partir da utilização de prestador de serviço interno, funcionários do setor de manutenção da empresa, e com o apoio técnico desse profissional da área de informática.

Com o aumento da demanda por serviços de processamento e comunicação de dados, aliados ao gerenciamento de equipamentos e sistemas de informática, outros profissionais foram incorporados à equipe do setor, sendo que o seu corpo técnico, atualmente, é composto por dois analistas de sistemas sênior e dois analistas de sistemas júnior.

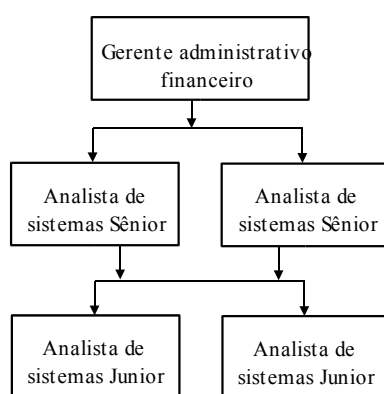


Figura 5.1 Organograma do setor de informática da empresa

O setor de manutenção da empresa está vinculado ao setor de engenharia de métodos e processos, o que é responsável também por outras áreas, as quais podem ser vistas na figura 5.2.

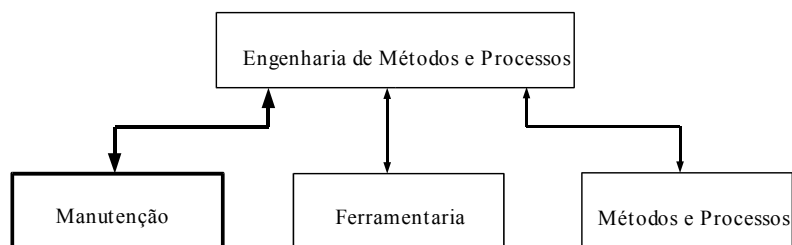


Figura 5.2 Organograma do setor de engenharia de métodos e processos da empresa

O gerente desse departamento, com formação na área de engenharia, coordena as funções do supervisor de manutenção com formação na área técnica, o

qual administra os técnicos mecânicos e eletrotécnicos do setor, enfatizando as atividades de manutenção do processo fabril da empresa. Portanto, fica clara a preocupação em não afetar a produção com tarefas ligadas a serviços técnicos inerentes à atividade principal da empresa.

A partir de 1995, a empresa modificou sua estrutura de comunicação de dados. Seu modelo anterior era baseado na arquitetura de processamento centralizado, com utilização de terminais com funções de inserção ou pesquisa de dados, utilizava-se de um único computador para a função de servidor de todas as funções de processamento dos dados. O modelo atual segue a arquitetura de comunicação em rede. Esse sistema consiste na utilização de estações de trabalho compostas por microcomputadores pessoais com processamento local, em cada unidade de trabalho. Esse modelo é também denominado de processamento distribuído. Tais estações de trabalho se conectam a diversos computadores, com a função de servidores de rede, tais como servidores de aplicação, servidores de arquivos, servidor de impressão, servidor de acesso à Internet, dentre outros.

Para implementar essas modificações, fez-se necessária, dentre outros aspectos, a total reestruturação da infra-estrutura física de comunicação de dados da empresa. Alterou-se todo o conjunto de cabos, até então utilizados para o transporte dos dados, além dos equipamentos de distribuição desses dados, por componentes tecnologicamente atualizados. Assim sendo, substituíram-se equipamentos conhecidos por concentradores de terminais por outros equipamentos conhecidos como *Hub's* e *switch's*. Os cabos, que até então apresentavam quatro condutores revestidos por uma blindagem metálica, foram substituídos por outros com oito condutores trançados, ou torcidos dois a dois, desprovidos de blindagem. Além desse tipo de condutor, houve também a necessidade de implantação de diversos ramais de cabos óticos.

Paralelamente a essas modificações, foi reestruturado todo o sistema de alimentação elétrica para os equipamentos de informática e telecomunicações. O sistema de utilização de estabilizadores de tensão setorizados foi alterado pelo uso de um *no-break* central, o qual provê o fornecimento de energia elétrica ininterruptamente, independentemente do fornecimento por parte da concessionária,

além de manter os níveis de tensão dentro de limites rígidos, conferindo qualidade à energia elétrica fornecida àqueles equipamentos.

Devido ao porte da empresa, ao conhecimento técnico sobre o assunto e à rapidez necessária à implantação, essas tarefas, à época, foram confiadas a prestadores de serviços externos, e, a partir desse momento, de forma permanente, não sendo mais atribuídos tais trabalhos aos funcionários do setor de manutenção, como outrora era verificado.

O início da validação da metodologia deu-se com uma reunião com os profissionais do setor, na data de 06/8/2002, ocasião em que foram apresentados os objetivos do trabalho aos profissionais envolvidos e informado o escopo de abrangência do estudo, sendo o mesmo aceito de pronto, tanto pelo gerente administrativo financeiro quanto por um dos analistas de sistemas sênior. Este acumula a responsabilidade pela rede de informática e de telecomunicações da empresa, sendo que, para fins de simplificação, doravante será designado apenas por responsável.

Ficou definido que o processo de contratação de serviços profissionais a ser analisado seria relativo às modificações necessárias na infra-estrutura da rede de comunicação de dados e de voz, bem como da rede de alimentação elétrica estabilizada, junto ao departamento comercial da empresa, quando da modificação do seu leiaute original.

Por infra-estrutura de comunicação de voz entendem-se todos os meios utilizados para conduzir os sinais oriundos de uma central telefônica, até os equipamentos terminais denominados telefones.

Por infra-estrutura de comunicação de dados entendem-se todos os meios utilizados para conduzir os sinais digitais, oriundos de um equipamento de comunicação de dados, por exemplo, um servidor de banco de dados, a um equipamento terminal de dados, por exemplo, um microcomputador pessoal, utilizado como estação de trabalho pelo funcionário.

Por infra-estrutura de energia elétrica estabilizada entendem-se todos os meios utilizados para alimentar os equipamentos eletrônicos com energia elétrica, com qualidade superior à energia fornecida pela concessionária dos serviços de distribuição de energia elétrica. A energia elétrica estabilizada é fornecida a partir da conversão da energia elétrica comercial, através de equipamento de condicionamento de energia elétrica, o que tem a função básica de regular o nível de tensão da energia elétrica dentro de limites predefinidos.

Nessa mesma data, 06/8/2002, o cliente forneceu uma relação das contratações de serviços similares efetuadas pela empresa durante o ano de 2002, demonstrando o nível de importância desse tipo de serviço para a empresa, os quais estão sendo relacionados na figura 5.3.

Data	Motivo da contratação
20/05/02	Instalação de infra-estrutura para atender aos seguintes pontos na unidade de Farroupilha – RS: 1 ponto de comunicação de voz (telefonia) no setor de portaria; 7 pontos de comunicação de voz (telefonia) junto ao setor de vendas; 6 pontos de comunicação de dados junto ao setor de vendas; 1 ponto de comunicação de dados para impressora junto ao setor de vendas; 6 pontos de rede elétrica estabilizada junto ao setor de vendas; 2 pontos de rede elétrica estabilizada para a impressora do setor de vendas.
18/04/02	Instalação de infra-estrutura para atender aos seguintes pontos na matriz em Caxias do Sul – RS: 1 ponto de comunicação de voz (telefonia) junto ao setor de vendas; 2 pontos de comunicação de dados junto ao setor de vendas; 2 pontos de rede elétrica estabilizada junto ao setor de vendas;
01/03/02	Instalação de infra-estrutura para atender aos seguintes pontos na matriz em Caxias do Sul – RS: 9 pontos de comunicação de voz (telefonia) junto ao setor de vendas; 6 pontos de comunicação de dados junto ao setor de vendas; 6 pontos de rede elétrica estabilizada junto ao setor de vendas; 1 ponto para interligação do relógio de ponto em três locais distintos, a ser ligado em rede padrão RS 485.
Total de contratações de janeiro a agosto do 2002 = 3	

Figura 5.3: Relação de serviços em infra-estrutura de informática, contratados pela empresa durante o ano de 2002

Para confirmar a importância desses serviços para a empresa, também foram rastreadas as contratações realizadas durante os anos de 2000 e 2001, com objetivos

similares, comprovando a alta utilização dos mesmos. Na Figura 5.4 são apresentadas as datas de contratação naqueles anos referidos.

<i>ordem</i>	<i>data</i>	<i>ordem</i>	<i>data</i>	<i>ordem</i>	<i>data</i>	<i>ordem</i>	<i>data</i>
1	18/01/00	6	16/10/00	11	06/03/01	16	04/09/01
2	08/08/00	7	27/11/00	12	11/05/01	17	05/09/01
3	15/08/00	8	20/12/00	13	11/05/01		
4	21/08/00	9	12/01/01	14	14/05/01		
5	29/09/00	10	05/02/01	15	24/07/01		
Total de contratações entre janeiro de 2000 e setembro de 2001 nessa modalidade de serviços: 17							

Figura 5.4 – Relação de serviços em infra-estrutura de informática contratados pela empresa entre os anos de 2000 e 2001

A apresentação da validação da metodologia é realizada a partir da coleta de dados de sua análise, constando da mesma a argumentação sobre a sua viabilidade de aplicação, as dificuldades observadas e os benefícios decorrentes de sua utilização.

5.2 ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRA DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS

Para identificar as variáveis associadas a cada uma das etapas do processo de compra em análise, foi aplicado neste estudo um *check list*, de números 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 e 1.5, do Anexo 1, baseado em perguntas que sugerem as possíveis variáveis envolvidas.

5.2.1 Identificar a causa ou a razão da compra e suas características

- Definição objetiva da necessidade:

Através da utilização do formulário proposto no Anexo 1 (1.1), identificou-se a necessidade como sendo a alteração da infra-estrutura de comunicação de voz, de comunicação de dados em informática, da rede elétrica estabilizada e da rede elétrica

de uso comum, existentes no departamento comercial para adequá-las ao novo leiaute do setor.

- Avaliação de sua importância dentro do contexto organizacional:

É de relevância inquestionável o agrupamento dos profissionais de uma mesma área, num local comum, o que facilita a interação entre os diversos membros e permite a fluência de informações entre as partes, a troca de documentos com maior eficiência, além de aproximar os clientes da empresa através de uma dinâmica focada no atendimento.

- Busca das principais causas do evento:

A necessidade de mudança do leiaute do departamento comercial decorreu por solicitação do corpo diretivo da empresa, motivado pela dificuldade de comunicação entre os membros integrantes do setor.

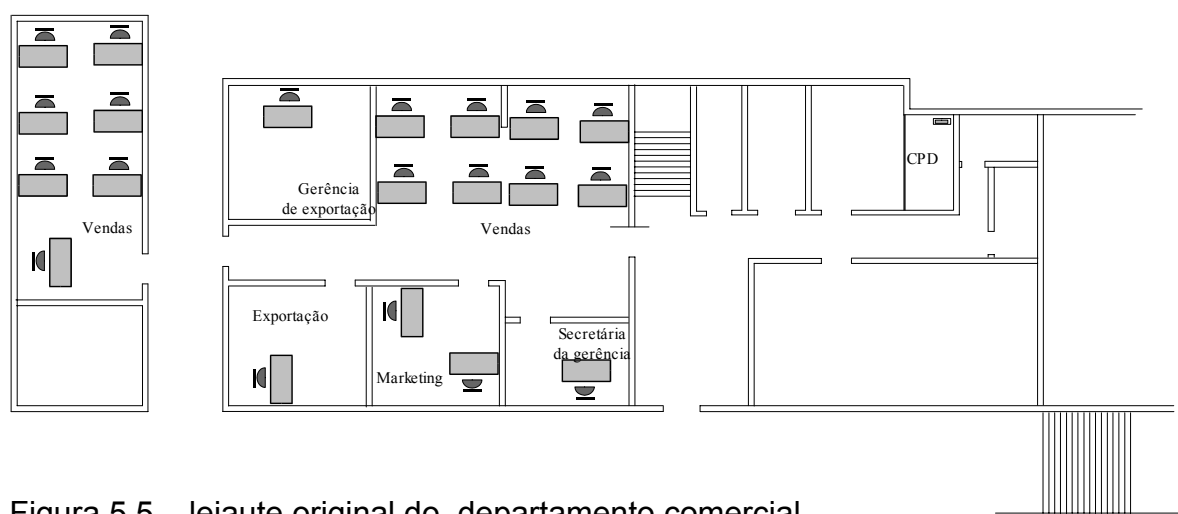


Figura 5.5 – leiaute original do departamento comercial

Como mostrado na figura 5.3, o departamento comercial estava distribuído em dois locais, separados fisicamente por um corredor central, com paredes em suas laterais, requerendo constantes deslocamentos entre as salas para troca de informações e documentos, além da sala do gerente estar distante do local de trabalho da secretária que atende ao setor.

O leiaute original do departamento comercial é apresentado na figura 5.5.

É apresentado na Figura 5.6, o novo leiaute do departamento comercial, composto por uma única sala, isenta de separação física entre as pessoas que ali desempenham suas atividades profissionais. Essa alteração objetiva reduzir os deslocamentos para troca de informações e documentos, facilitar a visualização das atividades que estão acontecendo nos diversos pontos do setor, além de alocar pessoas junto a outras com funções correlatas.

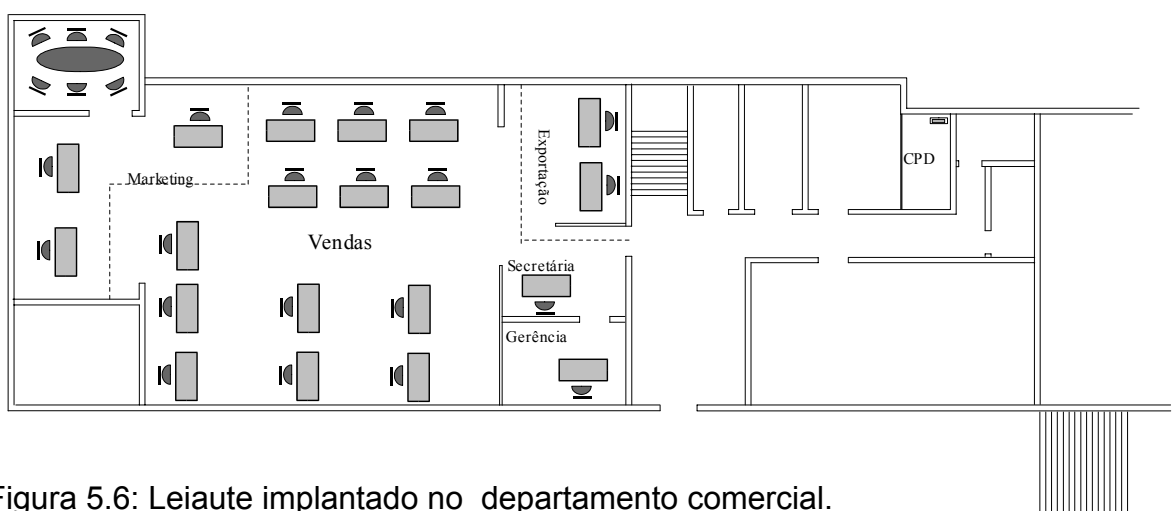


Figura 5.6: Leiaute implantado no departamento comercial.

- Busca de informações criteriosas acerca da necessidade, com profundidade e abrangência, e sob vários ângulos:

Houve investigação por este mestrando em das características particulares do setor, dentre as quais a quantidade de pessoas que ali trabalham, o que totalizou 20 empregados.

Por tratar-se de fabricante de veículos para o transporte rodoviário, seus produtos têm um alto índice de valor agregado, e, proporcionalmente, um custo final também elevado. Uma das modalidades de venda, utilizadas pela empresa, é o sistema de consórcios, o que é administrado por outra empresa, através de parceria firmada entre ambas.

Com base nessa característica, foram analisadas as necessidades de comunicação de dados de cada funcionário pertencente ao setor, sendo identificada a todos os participantes do departamento, a necessidade de utilização de duas redes de dados distintas. Uma das redes é denominada de corporativa, a que permite o acesso ao banco de dados central da empresa, onde se encontram todos os dados

pertencentes aos clientes e aos produtos ofertados. A outra rede de dados conecta esses funcionários à empresa administradora do consórcio, para a troca de dados, inserção ou exclusão de clientes, formação de grupos de consórcios, dentre outras funções.

Outra necessidade identificada nesse setor foi a de possuir duas conexões externas exclusivas, independentemente do restante da empresa para dois funcionários, e o acesso a mais de uma linha de voz para quatro funcionários. Esses itens foram considerados relevantes para a análise, contribuindo para o sucesso da operação.

Durante a coleta de dados, outro fornecedor, contratado para a realização dos serviços de alteração da etapa civil das reformas do prédio, como derrubar paredes, construir cobertura e trocar o piso do setor, já havia iniciado suas tarefas. Conferiu aos trabalhos um caráter de urgência, uma vez que pioravam as condições do ambiente de trabalho dos funcionários do setor, devido à presença de barulho, poeira, e materiais de construção.

Nesse momento, o cliente solicitou a presença de um engenheiro eletricista para realizar os impactos dessa alteração de leiaute no setor. Como o responsável pela empresa tem um perfil técnico, este indagou sobre novas tecnologias disponíveis para a comunicação de dados, que pudessem amenizar os transtornos decorrentes dessa modificação. O engenheiro da empresa fornecedora apresentou soluções inovadoras, a fim de conferir aos serviços uma ampliação da percepção de valor por parte dos usuários. Uma das soluções apresentadas tratava da comunicação de dados, utilizando ondas de rádio, conhecidas no meio técnico como *wireless*, baseados em comunicação de dados sem a utilização de fios condutores. Porém, essa solução foi descartada em função de seu alto custo e devido ao curto espaço de tempo para execução dos trabalhos, determinado pelos responsáveis pela obra.

5.2.2 Estabelecer ações em busca da solução

- Elaboração de um plano de ação para solucionar a necessidade detectada:

Com base nas necessidades elencadas e nas especificidades do setor, o gerente da área forneceu o novo leiaute ao responsável e solicitou que o mesmo

implementasse as alterações necessárias na infra-estrutura de comunicação de dados, voz e energia elétrica, a fim de viabilizar a nova disposição dos profissionais no departamento comercial da empresa em caráter de urgência. Esse profissional, amparado pelo leiaute apresentado na Fig. 5.4, fornecido pelo gerente do setor, buscou identificar um fornecedor para implementar as alterações necessárias. Nessa etapa, aplicou-se o formulário proposto no Anexo 1 (1.2) para identificar as variáveis envolvidas nessa etapa.

Elaboração de um plano de ação para evitar a reincidência das principais causas do evento:

Como a alteração do leiaute foi originada devido à separação física entre os funcionários do setor, percebeu-se a necessidade de manter todos os profissionais relacionados com uma mesma atividade, num espaço físico comum. Esse conceito será aplicado a todos os novos setores a serem criados ou remanejados.

5.2.3 Identificar, avaliar e contratar fornecedores

- Identificação no mercado de possíveis fornecedores qualificados:

Devido à urgência e ao curto espaço de tempo conferido a essa etapa, o responsável procurou pelos serviços do fornecedor habitual da empresa, para esse tipo de atividades, solicitando-lhes a imediata realização das tarefas necessárias.

O fornecedor contratado para realizar os trabalhos necessários é um fornecedor habitual da empresa cliente, nessa modalidade de atendimento. Tal empresa atende às solicitações do contratante há oito anos, e, pela relação de confiança que se estabeleceu entre ambos, excepcionalmente nesse atendimento, o cliente dispensou a realização de estudos financeiros para a qualificação do mesmo aos serviços, apesar da aplicação, por parte do responsável pela empresa, do formulário proposto no Anexo 1 (1.3), para qualificação dos possíveis fornecedores.

- Avaliação das características inerentes a cada um dos possíveis fornecedores e detecção daquele que possui maiores habilidades para atender às expectativas do evento:

O caráter imediatista da contratação impediu a busca no mercado de outros fornecedores, além do fornecedor habitual. Essa etapa foi desconsiderada na busca

da empresa que iria realizar as tarefas, bem como na avaliação por parte do contratante acerca do contratado e de possíveis fornecedores existentes no mercado.

Contratação do fornecedor selecionado visando à eliminação do evento e à eliminação ou restrição das causas do evento:

A contratação do fornecedor se deu em caráter emergencial, sendo a ele solicitada uma resposta rápida à implementação da infra-estrutura solicitada, com o objetivo de realocar os funcionários em seus novos postos de trabalho no menor espaço de tempo possível.

O fornecedor contratado iniciou suas atividades para suprir a necessidade do setor, baseado somente em informações oferecidas, como leiaute, que contém a localização e a quantificação das células de trabalho, dos pontos de comunicação de voz e de dados necessários, bem como da rede elétrica estabilizada e convencional.

5.2.4 Acompanhar e avaliar a entrega dos serviços

- Observação da eficiência do plano de eliminação ou restrição às causas do evento:

Durante a execução dos serviços, o leiaute inicialmente fornecido sofreu alterações por solicitações de membros do setor com poder de decisão, obrigando ao prestador de serviços um realinhamento de suas atividades, o que provocou retrabalho nos serviços já implementados, elevando o tempo de entrega e o custo final da obra.

Com o apoio do formulário proposto no Anexo 1 (1.4), buscou-se verificar as variáveis envolvidas nessa etapa do processo, sua aplicabilidade e sua eficácia.

5.2.5 Eliminar as inconsistências do serviços e suas causas

- Tomada de ações preventivas contra reincidências:

Devido ao fato de o atendimento ter sido realizado em caráter emergencial pelo fornecedor, e que este não realizou estudos financeiros para a implantação e a quantificação do tempo necessário à realização da obra, o contratante não teve a possibilidade de avaliar os impactos das alterações de leiaute posteriores ao início

dos trabalhos, sobre o tempo de execução e sobre as repercussões dessas alterações no custo final da obra, mesmo que o evento específico não tenha recebido o tratamento correto quanto à solicitação de orçamentos para sua implementação.

Mesmo que o prestador de serviços contratado para a execução dos trabalhos seja de plena confiança do contratante, a quantificação financeira não poderia ser dispensada, pois, além da não-provisão de fundos específicos para a atividade, poderiam ocorrer surpresas quanto à totalização dos custos ao final da obra.

Devido à inconsistência verificada na elaboração do leiaute original para o setor e o leiaute que fora implementado, percebeu-se a pouca profundidade adotada no estudo sobre as necessidades existentes.

Deve-se considerar, também, a falta de comunicação a todos os funcionários do setor, sobre as mudanças que seriam ali implementadas, em data anterior ao seu início. Isso viabilizaria a detecção da falha na elaboração do leiaute e sua correção antes da contratação dos serviços.

A identificação dessas variáveis teve como base o formulário proposto pelo Anexo 1 (1.5).

- Revisão do processo desde a sua identificação até sua solução, como forma de servir de fundamento para necessidades futuras:

Os aspectos acima citados demonstram a necessidade de uma correta avaliação das necessidades, no momento em que as mesmas são identificadas; melhoria nos processos de comunicação das necessidades entre os clientes e os fornecedores internos, munindo o comprador com informações relevantes, o que permitirá a redução dos custos e do tempo de execução, bem como conferindo melhoria aos serviços recebidos.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS POSSÍVEIS GAP'S

Uma vez identificadas as variáveis relacionadas a cada uma das etapas do processo de compra, observadas do ponto de vista do comprador, busca-se nessa etapa estabelecer uma relação entre essas variáveis e os quatro diferentes *Gap's* apresentados na sistemática, identificando a possibilidade de ocorrência destes.

Para identificar a existência de *Gap's* durante as etapas do processo de compra, foi aplicado neste estudo um *check list*, apresentado nos itens 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 e 2.5 do Anexo 2, baseado em perguntas que sugerem eventos geradores de falhas em cada um dos passos.

A seguir são apresentadas as tabulações obtidas a partir da aplicação do *check list* acima mencionado.

5.3.1 Identificar a causa ou a razão da compra e suas características

Gap de informação de mercado, *Gap* de padrão de serviços e *Gap* de desempenho de serviços:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas

Em função da investigação sobre a ocorrência dos *GAP's* acima descritos se dar após a identificação da necessidade, observa-se que esses *GAP's* não ocorrem nesta etapa do processo de compra.

Investigação sobre novas fontes:

Pelo acima exposto, não foram investigadas novas fontes desses *GAP's* durante essa etapa do processo de compra.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Não se aplica aos *GAP's* acima descritos durante essa fase.

Gap de comunicação interna:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

A identificação da necessidade se deu através de análise do processo de trabalho, realizada pelo pessoal envolvido com a rotina de trabalho no setor. Como houve a participação dos atores envolvidos, além da divulgação da necessidade ao departamento envolvido, pode-se descartar a incidência desse *GAP* durante essa fase.

Investigação sobre novas fontes:

Pelo acima exposto, não foram investigadas novas fontes desse *GAP* durante essa etapa do processo de compra.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Não se aplica ao *GAP* acima descrito durante essa fase.

5.3.2 Estabelecer ações em busca da solução

Gap de informação de mercado:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

Houve um esforço do responsável em entender às expectativas do solicitante para a implementação das mudanças estruturais nas redes de comunicação e alimentação elétrica. Além do conhecimento das possibilidades de atendimento disponíveis no mercado, indicam a não-incidência desse *Gap* durante essa fase do processo.

Investigação sobre novas fontes:

Como as informações acerca das expectativas sobre os serviços desejados foram expressas pelo corpo gerencial do setor, abre um precedente para a incidência desse *Gap*, no que diz respeito aos anseios dos outros atores envolvidos na mudança, como por exemplo, os funcionários do setor, que farão uso da infra-estrutura a eles disponibilizada.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Submeter as sugestões de implementação à apreciação de todos os atores envolvidos diretamente com o setor, antes de sua implementação.

Gap de padrão de serviços:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

A documentação formal apresentada pelo requisitante dos serviços ao responsável pela implementação dos mesmos restringiu-se à apresentação do novo leiaute, não documentando detalhes sobre os serviços, tais como forma de execução, prazo de atendimento, etc. Essa falta de diretrizes caracteriza a incidência desse *Gap* durante esta fase.

Investigação sobre novas fontes:

A existência de padrões de atendimento definidos pelo setor de infraestrutura em informática e telecomunicações da empresa inibe o surgimento de novas fontes desse *Gap* durante essa fase. Porém, caso a contratação não fosse vinculada a esse setor, a não-observância das normas internas seria possível, apresentando uma possibilidade de ocorrência desse *Gap*.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Criar diretrizes definidas e documentadas sobre as interações entre os atores que solicitam os serviços e aqueles que de fato implementam os mesmos.

Gap de desempenho de serviços:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

Percebeu-se que a comunicação entre quem solicitou os serviços e o responsável pela sua implementação, via contratação de prestadores de serviços externos, não foi eficaz. Mesmo que de maneira informal, houve falta de informações que permitissem o pronto atendimento, incorrendo na possibilidade de incidência desse *Gap*.

Investigação sobre novas fontes:

A falta de cultura na empresa, quanto à importância dos assuntos relacionados a esse tipo de atendimento, favorece a baixa valoração do mesmo quando de sua solicitação, permitindo que haja incidência de falhas na busca pela solução de um evento similar.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Treinar, informar e criar a cultura de valoração dos serviços, demonstrando a importância dos mesmos na execução de alterações estruturais na empresa, tais como mudanças de leiaute.

Gap de comunicação interna:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

A partir do instante em que foi delegado ao responsável a tarefa de administrar as alterações necessárias à infra-estrutura de comunicações do setor, criou-se um canal de comunicação entre aqueles que tinham uma necessidade a ser atendida e aqueles que tinham a incumbência de atendê-los, demonstrando que nessa etapa o sistema de comunicação interna existiu com eficiência.

Investigação sobre novas fontes:

A forma adotada e mencionada acima impede a incidência desse *Gap* durante essa fase do processo.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Não se aplica ao *GAP* acima descrito durante essa fase.

5.3.3 Identificar, avaliar e contratar fornecedores

Gap de informação de mercado:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

Pelo relato da verificação de campo, somente existe esforço por parte do responsável pela área de infra-estrutura em comunicações da empresa em avaliar com clareza a capacidade de atendimento do prestador de serviços

às suas necessidades, além de somente esse profissional buscar o entendimento das possibilidades de atendimento do prestador de serviços. A identificação de diferentes fornecedores é utilizada na empresa quando da busca de soluções para suas necessidades. Porém, para atender aos serviços, objetivo desta pesquisa, não se buscaram outros fornecedores, além daquele que atende historicamente a empresa. A diferenciação entre os fornecedores não pode ser avaliada em função da forma como foram adquiridos os serviços em questão. Existe, somente por parte das pessoas envolvidas, uma percepção de valor dos serviços necessários e seus impactos, estando os outros alheios ao mesmo.

Investigação sobre novas fontes:

A falta de critérios explícitos adotados para a seleção dos fornecedores e a falta da busca pelo conhecimento das reais competências atribuídas aos potenciais fornecedores permitem a incidência de falhas nesse instante do processo.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Envolver o departamento de compras no processo de seleção, atribuindo diferentes pesos pelas competências reconhecidas do fornecedor, sua experiência, seu corpo funcional, sua idoneidade, sua proposta financeira e suas condições de atendimento às expectativas do usuário, que solicitou o serviço, considerando fortemente a avaliação técnica do responsável na escolha do fornecedor.

Gap de padrão de serviços:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

Não existem diretrizes definidas e documentadas no setor de compras sobre as avaliações a realizar quando da opção por um fornecedor de serviços técnicos. A escolha desse fornecedor é feita a partir de forte avaliação técnica, a partir do contato entre o fornecedor e o corpo técnico da empresa, situando a avaliação financeira em segundo plano. É conveniente documentar esse procedimento e padronizar o mesmo em

todas as áreas de contratações, que não digam respeito à matéria-prima e aos insumos necessários à empresa.

Investigação sobre novas fontes:

A avaliação das competências do prestador de serviços são subjetivas e baseadas em atendimentos similares ocorridos anteriormente. A falta de documentação sobre o histórico de atendimentos permite que haja variações quanto à forma de atendimento, permitindo a incidência desse tipo de falha.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Documentar a forma de avaliação dos prestadores de serviços a serem contratados, bem como acerca de sua atuação quando da execução dos serviços.

Gap de desempenho de serviços:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

A transferência das informações sobre as necessidades reais da empresa aos possíveis fornecedores se dá de forma verbal, indicando a necessidade e solicitando a avaliação para o atendimento, quando se faz necessária a documentação da solicitação, detalhando as necessidades, os objetivos, a forma de execução e o prazo.

Investigação sobre novas fontes:

A não-verificação, por parte dos responsáveis pela contratação do fornecedor, se este compreendeu de forma clara e objetiva todas as necessidades a serem satisfeitas.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Entregar ao prestador de serviços um documento contendo todas as necessidades a serem atendidas, bem como as expectativas a serem satisfeitas.

Gap de comunicação interna:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

O processo usual, segundo informações da empresa, segue a hierarquia apresentada.

Após a ciência por parte da área de técnica da necessidade a ser atendida, esta busca no mercado as opções de atendimento, demonstra as necessidades e solicita propostas para atendimento. De posse das propostas, encaminha-as para o departamento de compras, e inicia o processo de negociação com os possíveis fornecedores, na busca do que melhor lhe atende às necessidades.

Nesse atendimento, em particular, como a contratação se deu com a dispensa de realização de orçamentos, não houve a comunicação ao setor de compras do montante necessário à implementação dos serviços. Esse fato não permitiu que o setor de compras interferisse na negociação, a fim de buscar vantagens ao contratante, em atendimento às suas funções dentro da organização.

Investigação sobre novas fontes:

A interação entre a pessoa que solicita os serviços, o responsável técnico pelo seu atendimento, o comprador e o fornecedor consiste numa forma eficaz de evitar o aparecimento de novas falhas nessa fase do processo.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Solicitar, mesmo que em caráter emergencial e com aproximação de custos envolvidos, uma proposta para tomar conhecimento da ordem de grandeza dos custos envolvidos com a contratação.

5.3.4 Acompanhar e avaliar a entrega dos serviços

Gap de informação de mercado:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

O acompanhamento do processo de entrega dos serviços foi realizado pelo funcionário da contratante, tido como responsável, o que possibilitou a

verificação instantânea de como era feita a produção do serviço. Esse mecanismo possibilitou a intervenção do funcionário no serviço quando fosse identificada alguma necessidade diferente daquela contratada inicialmente, pois ele tinha o conhecimento dos potenciais de atendimento do fornecedor de serviços.

Investigação sobre novas fontes:

A forma adotada e mencionada acima impede a incidência desse *Gap* durante essa fase do processo.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Não se aplica ao *GAP* acima descrito durante essa fase.

Gap de padrão de serviços:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

A empresa não possui diretrizes documentadas formalmente, mas tem mecanismos informais de acompanhamento do processo de entrega dos serviços, através de um funcionário tecnicamente qualificado. Simultaneamente à produção do serviço, é feita a verificação sistemática do atendimento às expectativas iniciais quanto ao atendimento por parte da contratada. Devido a esses mecanismos, esse *GAP* não se manifestou nessa fase da análise.

Investigação sobre novas fontes:

A forma adotada e mencionada acima impede a incidência desse *Gap* durante essa fase do processo.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Não se aplica ao *GAP* acima descrito durante essa fase.

Gap de desempenho de serviços

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

A padronização dos materiais e sistemas, adotada na infra-estrutura da empresa e apresentada ao fornecedor no início da interação entre as partes, permitiu que os trabalhos fossem realizados segundo o modelo tido como padrão pela empresa, impedindo dessa forma a incidência desse *GAP* nessa fase da análise.

Investigação sobre novas fontes:

A forma adotada e mencionada acima impede a incidência desse *Gap* durante essa fase do processo.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Não se aplica ao *GAP* acima descrito durante essa fase.

Gap de comunicação interna

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

As modificações do projeto inicial, solicitadas nessa fase, demonstram uma falha de comunicação entre os atores internos envolvidos no processo. A ineficiência no processo de coordenação da implementação do projeto global de reformas demonstra claramente que não houve repasse de todas as informações ao conjunto global dos funcionários do setor. Isso permitiu a ocorrência de alterações no processo durante sua execução, devido às falhas originadas nas definições iniciais das necessidades.

Investigação sobre novas fontes:

O fato de a figura do responsável interagir permanentemente como intermediário entre a empresa contratante e a contratada permite a troca de informações de forma pró-ativa, com vistas ao atendimento pleno das expectativas do usuário final, monitorando a recepção dos serviços e dirimindo toda e qualquer inconsistência observada na entrega dos serviços. Isso reduz a incidência de novas fontes desse *GAP* durante essa fase da análise.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

No início do processo, após a identificação da necessidade, elaborar um plano de atendimento consistente, com informações sobre quem solucionará, o quê, como e quando será solucionado, levando essas informações ao conhecimento de todos os integrantes da empresa relacionados direta ou indiretamente com o atendimento dessa necessidade, solicitando-lhes opiniões relacionadas ao assunto. Isso evitará a reincidência desse *GAP*.

5.3.5 Eliminar as inconsistências dos serviços e suas causas

Gap de informação de mercado:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

Os serviços entregues corresponderam plenamente às solicitações do contratante, inclusive sobre as alterações ocorridas durante o processo. O cliente tinha conhecimento pleno das competências da empresa contratada, o que evitou a necessidade de contratações adicionais para a complementação das tarefas.

Investigação sobre novas fontes:

No caso desta ter sido a primeira contratação desse fornecedor, o desconhecimento sobre suas verdadeiras competências poderia gerar a necessidade de contratação de outra empresa para a execução das alterações no projeto inicial, surgidas durante o processo de produção e entrega dos serviços, sendo uma fonte potencial para a ocorrência desse *GAP*.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

A definição de forma mais clara, objetiva e completa das necessidades a serem atendidas reduziria o risco de alterações durante a entrega dos serviços, podendo ser avaliadas as reais aptidões profissionais da empresa contratada antes de iniciar o atendimento, verificando dessa forma se esta possui ou não competência para atender às expectativas criadas com relação ao trabalho contratado.

Gap de padrão de serviços:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

Não houve inconsistências durante o processo de entrega dos serviços na forma de atender por parte do contratado. Este cumpriu sempre as prerrogativas impostas pelo contratante, quanto ao comportamento e à forma a ser adotada para a execução dos trabalhos.

Investigação sobre novas fontes:

O processo investigado demonstrou não existir possibilidade de ocorrência desse GAP oriunda de fontes desconhecidas.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Não se aplica ao *GAP* acima descrito durante essa fase.

Gap de desempenho de serviços:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

Os serviços contratados já eram de pleno conhecimento do contratante, sabendo ele a forma que os mesmos seriam entregues. A existência de um padrão de atendimento definido para esse tipo de serviço impossibilitou a existência de inconsistências na entrega dos serviços, por parte do contratado.

Investigação sobre novas fontes:

Sugestões de novas formas de atendimento e a utilização de novos mecanismos ou ferramentas poderiam modificar o padrão adotado pela empresa contratante. Apesar de ser possível a melhora nos padrões existentes, caracterizaria um *GAP* de desempenho de serviços. Para viabilizar sua inserção no processo a mesma deveria ter sido discutida e padronizada antes do início das atividades.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Apresentar os padrões adotados pela empresa em todos os aspectos relacionados à forma de atendimento por parte de fornecedores externos,

antes da contratação e manutenção dos critérios, durante todo o processo de produção e entrega dos serviços.

Gap de comunicação interna:

Verificação da incidência e análise das fontes conhecidas:

No início do processo, o fornecedor contratado acrescentou novos conhecimentos ao contratante, sobre novas tecnologias existentes para o atendimento às suas necessidades, caracterizando ganhos de conhecimento. Por outro lado, a participação em tempo integral de elementos da empresa possibilitou a solução dos eventos à medida que os mesmos surgiram e revelou a maturidade técnica que a empresa possui.

A investigação conjunta, entre o responsável e os atores envolvidos no processo, quanto ao atendimento integral das expectativas iniciais, evita que seja necessário o retorno à fase de busca e o reconhecimento das causas e características da necessidade.

Investigação sobre novas fontes:

Os benefícios adquiridos pela empresa, através da incorporação do conhecimento técnico repassado pelo prestador de serviços, eleva o nível de discernimento sobre a forma de agir na próxima contratação. Para o caso de recontrações similares, a interação entre os membros que atuaram nesse serviço permitirá avaliar a melhor forma de receber os novos atendimentos.

Solução sugerida para evitar a reincidência:

Não se aplica ao *GAP* acima descrito durante essa fase.

5.4 VALIDAÇÃO DA TÉCNICA

A constatação de que a metodologia apresentada no Capítulo 4 desta dissertação pode ser aplicada na empresa A Guerra S/A permitiu a confirmação

prática da aplicabilidade da metodologia proposta. O estudo de caso possibilitou a confirmação prática dos quatro requisitos apresentados no Capítulo 4.

1 – Descrição de todas as etapas do processo de compra e tomada de decisão

O estudo de caso aplicado na empresa A Guerra S/A permitiu a comprovação do rastreamento de todas as etapas envolvidas no processo de compra de serviços técnico-profissionais, com a identificação de todas as variáveis envolvidas em cada fase, demonstrando a adequação do ferramental proposto.

2 – Apresentação das variáveis envolvidas de forma seqüencial

A aplicação foi capaz de representar os fluxos existentes no processo de compra e tomadas de decisão da empresa investigada. Demonstrou a capacidade de diferenciar os elementos envolvidos no serviço oferecido, identificando suas características, bem como o momento de incidência no contexto temporal do processo.

3 – Facilidade de manutenção

A metodologia demonstrou possuir flexibilidade suficiente para introduzir novas variáveis no ciclo de análise, permitindo que o comprador, além dos demais atores envolvidos no processo de compra, evolua seus conceitos sobre os serviços a serem contratados, de acordo com a realidade de cada nova compra.

4 – Facilidade de avaliação

A documentação gerada com as variáveis investigadas na contratação, analisada neste estudo de caso, permite que processos futuros de contratações similares sejam alimentados com subsídios aqui adquiridos, construindo dessa forma um histórico sobre os serviços comprados, os resultados esperados e os resultados obtidos, permitindo reavaliações quanto à conduta das pessoas envolvidas em novas contratações.

5.5 CONSIDERAÇÕES

A constatação prática da sistemática proposta neste trabalho teve sua aplicação encerrada na etapa acima mencionada, devido à não-contratação, por parte da empresa, de novos trabalhos similares até o encerramento deste estudo. Esse fato impediu a aplicação da simulação do processo numa recompra similar ou modificada de serviços de mesma natureza. Porém, são propostos no Anexo 3 (3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6) os formulários para a simplificação e o acompanhamento da simulação do processo de recompra de serviços técnicos similares. Dessa forma, apesar dessa sistemática fornecer os elementos necessários para implementar uma simulação dos efeitos de uma recompra, baseados em históricos documentados de compras anteriores (variáveis, falhas ocorridas, responsabilidades), estes não foram aplicados. Cabe salientar que a limitação do tempo para análise foi decisiva para impedir a verificação prática integral da sistemática proposta.

Salienta-se o fato de este trabalho não ser conclusivo em si, pois a continuidade da aplicação dessa sistemática amadurecerá os conhecimentos sobre as peculiaridades de cada contratação de serviço técnico, colaborando para o entendimento do real valor do mesmo e reduzindo as falhas de contratação de forma crescente.

Como a tecnologia empregada nos mais variados campos de atuação profissional sofre constantes mutações, estas também se aplicam aos serviços técnicos, fazendo com que as conclusões deste trabalho devam ser revistas periodicamente, pois as constatações atuais não necessariamente são definitivas.

Deve-se destacar que as ações indicadas apenas referem possibilidades de solução, devendo as mesmas serem constantemente monitoradas, com o objetivo de avaliar sua eficácia nos objetivos a que se propõe.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 INTRODUÇÃO

O crescimento do setor de serviços técnicos impõe aos seus usuários novos conhecimentos, com maior profundidade, sobre o potencial de atendimento que lhes pode ser oferecido. Desse modo, tais serviços podem contribuir com o aumento de sua eficiência organizacional frente à concorrência, elevar a competitividade de seus produtos e permitir que a empresa seja gerida com foco na produção, qualidade e satisfação de seu cliente final.

A compra de serviços profissionais deve receber, do setor de suprimentos, uma atenção diferenciada em relação à aquisição de matéria-prima e insumos. Esta deve privilegiar, dentre outros fatores, a competência técnica, a experiência na área, a política de relacionamento, o cumprimento dos requisitos propostos, com vistas à melhoria contínua no atendimento às necessidades técnicas da empresa.

Com base nessas posições, o presente trabalho mostrou que todos os processos são falíveis. O baixo valor conferido aos serviços contratados eleva o risco de incidência de falhas nas diversas fases do processo de contratação de tais serviços. A seguir são relatados os resultados obtidos na aplicação da metodologia, a partir do estudo de caso.

6.2 CONCLUSÕES

A aplicação da presente ferramenta na empresa A Guerra S/A demonstrou claramente sua funcionalidade nos quesitos abordados pela presente dissertação.

A possibilidade de avaliar o processo de compra de serviços técnicos permitiu a redução dos riscos de contratações indevidas, bem como a qualificação dos fornecedores em relação aos quesitos que se demonstraram insatisfatórios quando da primeira contratação.

Com as variáveis envolvidas devidamente conhecidas, espera-se uma redução significativa no tempo de decisão e no trabalho envolvido na escolha dos possíveis fornecedores em futuras contratações.

Busca-se, a seguir, verificar o alcance dos objetivos específicos deste trabalho.

Estabelecer os conceitos de serviços técnico-profissionais

Após uma revisão dos conceitos de serviços genéricos, pôde-se constatar a grande diferença existente quanto à abordagem dos serviços técnico-profissionais em relação às outras modalidades de serviços. Devido às características específicas dessa modalidade de serviço, percebeu-se que a noção de valor apresentada pelos compradores empresariais não se diferenciava entre as várias formas de serviços contratados. Esse fato caracteriza o desconhecimento desses profissionais quanto às possibilidades de atendimento oferecidas pelo mercado, necessitando da intervenção de um elemento técnico do quadro funcional da empresa, na avaliação das necessidades, na identificação de fornecedores e no acompanhamento da entrega dos serviços.

Estabelecer os requisitos gerais avaliados na compra de um serviço profissional

Com o objetivo de orientar a contratação de fornecedores qualificados para atendimentos específicos na modalidade em questão, foram definidos cinco requisitos ou etapas de análise que objetivam facilitar o processo de tomada de decisão na

compra de serviços técnico-profissionais, com os objetivos específicos de cada etapa e os passos necessários para atingir os objetivos. Como o interesse deste trabalho está relacionado à identificação das possibilidades de falhas durante o processo de compra de serviços técnicos, os requisitos da metodologia foram definidos com base na ótica do comprador sobre os assuntos relacionados.

Revisar os conceitos principais que abrangem o sistema de informação e à percepção de valor, relacionando-os entre si

Observou-se que o conceito de valor está diretamente relacionado com a quantidade de informações disponíveis para as pessoas envolvidas no processo. A possibilidade de disponibilizar informações suficientes para a correta compreensão do que é necessário para o atendimento às necessidades identificadas permite que o comprador entenda melhor o valor daquela contratação, para a manutenção dos processos produtivos da organização e sua relação com o custo de um mau atendimento para a empresa.

Estabelecer as características desejáveis e os pontos críticos dos fornecedores de serviços profissionais

A investigação dos potenciais fornecedores, suas competências e experiências permitem identificar aquele que melhor atenda aos requisitos necessários para a solução da necessidade identificada com o completo atendimento às expectativas do contratante.

Estabelecer elementos de percepção do consumidor, que possibilitem a entrega do valor desejado e o atendimento às suas expectativas

Através do entendimento quanto à importância dos serviços a serem contratados para a empresa e da capacidade de atendimento do fornecedor, é possível eliminar as inconsistências entre as expectativas dos usuários e os serviços entregues pelo fornecedor.

Estabelecer as falhas que podem ocorrer durante o processo de tomada de decisão de contratação de serviços técnico-profissionais

O conhecimento das possibilidades de incidência de falhas no processo de compra de serviços técnico-profissionais permite que as mesmas sejam corrigidas antes de sua ocorrência, colaborando para a contratação do melhor fornecedor, com capacidade para realizar um atendimento pleno de todos os requisitos necessários para o cumprimento dos objetivos propostos na contratação.

Sugerir uma metodologia que satisfaça os requisitos propostos

Pelo fato de ser proposta a identificação das possibilidades de ocorrência de falhas no processo de compra de serviços técnicos, buscou-se adaptar o modelo dos cinco *gap's* a um modelo de simulação de processos de compra. Isso permitiu a verificação dos resultados que seriam obtidos com a alteração de alguma das variáveis do sistema, a partir de um histórico de contratações anteriores, na busca pela opção que melhor se adapte aos requisitos de cada novo processo. O resultado da adaptação citada é específico para os processos de compra de serviços técnico-profissionais e atende aos requisitos propostos.

6.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS

A primeira aplicação da sistemática demonstrou sua aplicabilidade. Porém, salienta-se que ela necessita de repetidas aplicações, de forma sistemática, a fim de avaliar seus resultados no longo prazo. Como o tempo é fator limitante da análise, não houve a possibilidade de simulação do processo em novas recontrações similares. Tendo em vista que o processo de simulação está fundamentado nos resultados dos eventos passados, crê-se que a metodologia amadureça a cada nova recontração de serviços similares.

6.4 PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS

A seguir são apresentadas algumas sugestões com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o tema focado, além de aperfeiçoar a presente metodologia

quanto à sua formatação, buscando sua eficiência e eficácia quanto aos objetivos propostos. Algumas sugestões se relacionam ao aprofundamento dos assuntos abordados no presente trabalho, os quais não foram suficientemente trabalhados para não modificar a proposta inicial, e devido ao curto espaço de tempo para a realização do mesmo.

Aplicação da presente metodologia de forma completa em um estudo de caso, avaliando em todos os estágios a possibilidade de simulação do processo, após sucessivas recontrações de serviços similares.

Estudo de caso sobre as conseqüências para a empresa devidas a falhas de contratação dessa modalidade de serviços e seus impactos na área produtiva.

Desenvolvimento de metodologias de análise de falhas durante o processo de compra de serviços técnico-profissionais.

Desenvolvimento de metodologias de previsão de falhas que possam ocorrer durante o processo de compra de serviços técnico-profissionais.

Desenvolvimento de metodologias que orientem como evitar a ocorrência de falhas na contratação de serviço técnico-profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização, parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 107p.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999. 521p.
- BASSO, José L. **Engenharia e análise de valor**. São Paulo: IMAN, 1991. 189p.
- BATESON, John E.G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495p.
- CASSARO, Antonio C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1988. 114p.
- CONRADO, Larri C. **Tópicos básicos de simulação**. São Leopoldo: 1991. 99p.
- CSILLAG, João M. **Análise do Valor**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 370p.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro Marques-Saraiva, 1990. 367p.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995. 293p.
- FITZSIMMONS, James A. et al. Purchasing business service. **Journal of Business & industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5. p. 370-380, 1998.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537p.
- GARCIA, Claudio. **Modelagem e simulação de processos industriais e de sistemas eletromecânicos**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1997. 458p.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994. 233p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HARRINGTON H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993. 342p.
- HARRINGTON. H. James; ESSELING, Erik K. C.; NIMWEGEN, Harm van. **Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement**. USA: McGraw-Hill, 1997. 314p.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 221p.

JONES, Ary M. **Marketing serviços de engenharia: tecnologia, engenharia de projeto e gerenciamento de empreendimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1983. 141p.

KETTINGER, William; TENG, James T. C.; GUHA, Subashish. **Business process change: a study of methodologies techniques, and tools**. MIS Quarterly. Usa, v.21, n. 1, p.55-80, mach 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

LAPIERRE, Jozée. Customer-perceived value in industrial context. **Journal of Business & industrial Marketing**, v. 15, n. 4/5. p. 122-140, 2000.

LAW, Averil; KELTON, W. David. **Simulation modeling and analysis**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1982. 400p.

LOVELOCK, Chistopher. **Product plus produto + serviço = vantagem competitiva: como adicionar valor de seus serviços à qualidade de seus produtos**. São Paulo: Makron Books, 1995. 476p.

LOVELOCK, Chistopher.; WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. 416p.

MOURA, Luiz A. A. de. **Qualidade e gestão ambiental, sugestão para implantação das normas ISO 14000 nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000. 228p.

MURRAY, Keith B.; SCHALECTER, John L. The impact of services versus goods on consumers' assesment of perceived risk and variability. **Journal of the Academy of Marketing Science** 18(1), 51-65, 1990.

OSBORNE, Alex F. **O poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do Brainstorming**. 4. ed. São Paulo: IBRASA, 1975. 329p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000. 330p.

PARASURAMAN, A. Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. **Journal of Business & industrial Marketing**, v. 13, n. 4/5. p. 309-321, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 13. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1989. 511p.

ROBINSON, Patrick J.; STIDSEN, Bent. **Personal selling ind a modern perspective**. Boston: Allyn & Bacon Inc., 1967.

ROBINSON, Patrick J.; FARIS. Charles W.; WIND. Yoran. **Industrial buying and creative marketing**. Boston: Allyn & Bacon Inc., 1967.

SANTOS, Luciano C. **Projeto e análise de processos de serviços**. 2000. 110p. Dissertação (Mestrado) - UFSC, Florianópolis.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHIOZAWA, Ruy S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993. 129p.

SIQUEIRA, Antonio C. B. **Vendas industriais**. São Paulo: Atlas, 1995.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726p.

SLYWOTZKY, Adrian J. **Migração do valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 337p.

STONE , Bob. **Marketing direto**. São Paulo: Nobel, 1992. 570p.

STRACK, Jair. G, **Modelagem e simulação de sistemas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1984. 174p.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 295p.

TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995. 230p.

WEBSTER, Frederick E. Jr. **O comportamento do comprador industrial**. São Paulo: Atlas, 1975. 157p.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 1.1

		Formulário:	1-A
Empresa			Data:
Setor:	(área da empresa associada ao evento)	Simulação	(Nº da simulação)
Local	(local exato de identificação do evento)		
Etapa:	(fase do processo de compras)	Identificar a causa ou razão da compra e suas características	
Identificação das variáveis associadas a esta etapa:			
Qual foi a necessidade identificada?			
Quando foi identificada a necessidade?			
Onde foi identificada a necessidade?			
Quem identificou a necessidade?			
Como foi identificada a necessidade?			
Por quê esta necessidade ocorreu?			
Qual o custo associado a esta necessidade?			

ANEXO 1.2

		Formulário:	1-B
Empresa		Data:	
Área	(área envolvida com a solução do evento)	Simulação	(Nº da simulação)
Setor	(setor responsável pela solução)		
Etapa:	(fase do processo de compras)	Estabelecer ações em Busca da solução	
Identificação das variáveis associadas a esta etapa:			
Qual forma será adotada para Solucionar a necessidade identificada?			
Quando será solucionada a necessidade identificada?			
Onde será implementada a solução Para a necessidade identificada?			
Quem estará envolvido na solução Para a necessidade identificada?			
Como será aplicado o plano de trabalho Para solucionar a necessidade identificada?			
Por quê foi definido esta forma de solução Para a necessidade identificada?			
Quanto custa a solução para a necessidade identificada?			

ANEXO 1.3

		Formulário:	1-C
Empresa:		Data:	
Fornecedor:	(fornecedor reconhecido no mercado)	Simulação	(Nº da simulação)
Especialidade	(foco de atuação do fornecedor)		
Etapa:	(fase do processo de compras)	Identificar, avaliar e Contratar fornecedores	
Identificação das variáveis associadas a esta etapa:			
Quais os requisitos a serem preenchidos pelo possível fornecedor?			
Quando contratar o fornecedor e quando ele pode atender a solicitação?			
Onde existem possíveis fornecedores capazes de atender esta necessidade ?			
Quem, dentre os fornecedores demonstra capacidade para ser contratado?			
Como o fornecedor irá atender Para solucionar a necessidade?			
Por quê a priorizar um fornecedor específico Em detrimento dos outros?			
Qual o custo do atendimento?			

ANEXO 1.4

		Formulário:	1-D
Empresa:		Data:	
Setor:	(área que irá receber o serviço)	Simulação	(Nº da simulação)
Local	(local de produção do serviço)		
Etapa:	(fase do processo de compras)	Acompanhar e avaliar A entrega dos serviços	
Identificação das variáveis associadas a esta etapa:			
Qual a forma de análise do serviço e do prestador a ser adotada?			
Quando o serviço recebido e o fornecedor devem ser avaliados?			
Onde será feita a avaliação do serviço recebido e do seu fornecedor?			
Quem irá avaliar o serviço recebido e o seu fornecedor ?			
Como o serviço recebido e o seu fornecedor serão avaliados ?			
Por quê avaliar o serviço recebido e o seu fornecedor ?			
Qual o custo de avaliação do serviço Recebido e de seu fornecedor?			

ANEXO 1.5

		Formulário:	1-E
Empresa:		Data:	
Setor:	(área da empresa que recebeu o serviço)	Simulação	(N° da simulação)
Local	(local exato de execução dos serviços)		
Etapa:	(fase do processo de compras)	Eliminação das inconsistências Do serviço e suas causas	
Identificação das variáveis associadas a esta etapa:			
Qual a forma utilizada para a verificação do serviço recebido?			
Quando o processo de entrega do serviço se concluiu?			
Onde foi detectado falhas no serviço Recebido ?			
Quem detectou a falha no serviço Recebido ?			
Como o serviço foi entregue pelo fornecedor?			
Por quê houve inconsistências entre o serviço contratado e o serviço recebido ?			
Qual o custo associado as falhas observadas no processo?			

ANEXO 2

ANEXO 2.1

Empresa:		Formulário:	2-A
Setor:	(área da empresa associada ao evento)	Data:	
Local	(local exato de identificação do evento)	Simulação	(Nº da simulação)
Etapa:	(fase do processo de compras)		
Identificar a causa ou razão da compra e suas características			
<i>GAP'S</i>	Observações:	Verificações	Falha identificada
Comunicação interna	Quais são os mecanismos utilizados para interagir com outras pessoas ou setores em busca de informações sobre o evento ?		
Informação de mercado	Quais as fontes utilizadas pelo setor requerente para investigar as possíveis causas do evento que gerou a necessidade?		
Padrão de serviços	Quais são as diretrizes existentes na empresa sobre as interações entre o setor que identifica uma necessidade e os outros setores ?		
Desempenho de serviços	Que tipo de informação ou treinamento recebem os funcionários que lhes possibilitem identificar a necessidade e encaminhar a solução?		

ANEXO 2.2

Empresa:		Formulário:	2-B
Setor:	(área da empresa associada ao evento)	Data:	
Local	(local exato de identificação do evento)	Simulação	(Nº da simulação)
Etapa:	(fase do processo de compras)		
Estabelecer ações em Busca da solução			
<i>GAP'S</i>	Observações:	Verificações	Falha identificada
Comunicação interna	Quais mecanismos de comunicação permitem o setor solicitante expressar suas expectativas sobre o serviço ao setor de compras?		
Informação de mercado	O setor de compras se esforça em conhecer as características daquela necessidade e as possíveis soluções existentes interna e externamente?		
Padrão de serviços	A avaliação do valor daquela necessidade para a empresa é feita de forma subjetiva ou através de mecanismos confiáveis?		
Desempenho de serviços	O setor de compras recebe todas as informações sobre as características daquela necessidade e suas possíveis soluções?		

ANEXO 2.3

Empresa:		Formulário:	2-C
Setor:	(área da empresa associada ao evento)	Data:	
Local	(local exato de identificação do evento)	Simulação	(Nº da simulação)
Etapa:	(fase do processo de compras)		
Identificar, avaliar e Contratar fornecedores			
<i>GAP'S</i>	Observações:	Verificações	Falha identificada
Comunicação interna	O setor requisitante estabelece de forma efetiva as características mínimas requeridas do possível fornecedor ?		
Informação de mercado	O setor de compras se esforça em conhecer os potenciais dos fornecedores existentes no mercado ?		
Padrão de serviços	Existem mecanismos para estabelecer as interações entre os possíveis fornecedores e os recebedores dos serviços?		
Desempenho de serviços	Como são avaliadas as características dos possíveis fornecedores para definir sua contratação?		

ANEXO 2.4

Empresa:		Formulário:	2-D
Setor:	(área da empresa associada ao evento)	Data:	
Local	(local exato de identificação do evento)	Simulação	(Nº da simulação)
Etapa:	(fase do processo de compras)		
Acompanhar e avaliar a entrega dos serviços			
<i>GAP'S</i>	Observações:	Verificações	Falha identificada
Comunicação interna	Quais os mecanismos usados para absorver corretamente as informações fornecidas pelo prestador durante a produção do serviço?		
Informação de mercado	As expectativas sobre o serviço são avaliadas em todos os níveis funcionais dentro da empresa ou somente em alguns setores?		
Padrão de serviços	Os padrões de avaliação dos serviços são baseados em exame sistemático das expectativas da empresa ou de julgamento subjetivo?		
Desempenho de serviços	Os avaliadores se comunicam eficientemente com o fornecedor dos serviços durante o processo de entrega do serviço?		

ANEXO 2.5

Empresa:		Formulário:	2-E
Setor:	(área da empresa associada ao evento)	Data:	
Local	(local exato de identificação do evento)	Simulação	(N° da simulação)
Etapa:	(fase do processo de compras)		
Eliminação das inconsistências do serviço e suas causas			
<i>GAP'S</i>	Observações:	Verificações	Falha identificada
Comunicação interna	As pessoas envolvidas na solução mantêm contato continuamente com o prestador dos serviços?		
Informação de mercado	Existe algum tipo de esforço Na busca de novas opções de Soluções para futuras Necessidades da empresa?		
Padrão de serviços	Existe alguma forma de Treinamento dos fornecedores De serviço quanto aos Padrões da empresa?		
Desempenho de serviços	Qual é a forma de interação com o comprador que tomou a decisão para informar-lhe sobre os resultados da contratação?		

ANEXO 3

ANEXO 3.1

Empresa:		Formulário:	3-A
Cliente:	(usuário, setor ou empresa que solicitou o serviço)	Data:	
Fornecedor	(pessoa, setor ou empresa que irá entregar o serviço)	Simulação	(Nº da simulação)
Serviço:	(tipo de serviço pertinente a etapa do processo de compras)		
Identificar a causa ou razão da compra e suas características			
<i>GAP'S</i>	Verificações	Constatações	
Falha de informação de Mercado	O cliente tem conhecimento das possibilidades de fornecimento dos possíveis fornecedores?		
Falha de padrões de Serviço	O cliente consegue exprimir com precisão as suas Expectativas e/ou necessidades sobre o serviço? De que forma isto é feito?		
Falha de desempenho Do Serviço	O cliente possui algum sistema de apoio apropriado Para acessoramento nas tomadas de decisão? Quem?		
Falha de comunicação Interna	Existem mecanismos para evitar inconsistências Entre o que é necessário e o que é solicitado para Solucionar a necessidade? Quais?		

ANEXO 3.2

Empresa:		Formulário:	3-B
Cliente:	(usuário, setor ou empresa que solicitou o serviço)	Data:	
Fornecedor	(pessoa, setor ou empresa que irá entregar o serviço)	Simulação	(Nº da simulação)
Serviço:	(tipo de serviço pertinente a etapa do processo de compras)		
Estabelecer ações em Busca da solução			
<i>GAP'S</i>	Verificações	Constatações	
Falha de informação de Mercado	O cliente tem conhecimento das possibilidades De fornecimento dos possíveis fornecedores?		
Falha de padrões de Serviço	O cliente consegue exprimir com precisão as suas Expectativas e/ou necessidades sobre o serviço? De que forma isto é feito?		
Falha de desempenho Do Serviço	O cliente possui algum sistema de apoio apropriado Para acessoramento nas tomadas de decisão? Quem?		
Falha de comunicação Interna	Existem mecanismos para evitar inconsistências Entre o que é necessário e o que é solicitado para Solucionar a necessidade? Quais?		

ANEXO 3.3

Empresa:		Formulário: 3-C	
Cliente:	(usuário, setor ou empresa que solicitou o serviço)	Data:	
Fornecedor	(pessoa, setor ou empresa que irá entregar o serviço)	Simulação	(Nº da simulação)
Serviço:	(tipo de serviço pertinente a etapa do processo de compras)		
Identificar, avaliar e Contratar fornecedores			
<i>GAPS</i>	Verificações	Constatações	
Falha de informação de Mercado	O cliente tem conhecimento das possibilidades de fornecimento dos possíveis fornecedores?		
Falha de padrões de Serviço	O cliente consegue exprimir com precisão as suas expectativas e/ou necessidades sobre o serviço? De que forma isto é feito?		
Falha de desempenho Do Serviço	O cliente possui algum sistema de apoio apropriado para acesoramento nas tomadas de decisão? Quem?		
Falha de comunicação Interna	Existem mecanismos para evitar inconsistências entre o que é necessário e o que é solicitado para solucionar a necessidade? Quais?		

ANEXO 3.4

Empresa:		Formulário:	3-D
Cliente:	(usuário, setor ou empresa que solicitou o serviço)	Data:	
Fornecedor	(pessoa, setor ou empresa que irá entregar o serviço)	Simulação	(Nº da simulação)
Serviço:	(tipo de serviço pertinente a etapa do processo de compras)		
Acompanhar e avaliar a entrega dos serviços			
<i>GAP'S</i>	Verificações	Constatações	
Falha de informação de Mercado	O cliente tem conhecimento das possibilidades De fornecimento dos possíveis fornecedores?		
Falha de padrões de Serviço	O cliente consegue exprimir com precisão as suas Expectativas e/ou necessidades sobre o serviço? De que forma isto é feito?		
Falha de desempenho Do Serviço	O cliente possui algum sistema de apoio apropriado Para acessoramento nas tomadas de decisão? Quem?		
Falha de comunicação Interna	Existem mecanismos para evitar inconsistências Entre o que é necessário e o que é solicitado para Solucionar a necessidade? Quais?		

ANEXO 3.5

Empresa:		Formulário:	3-E
Cliente:	(usuário, setor ou empresa que solicitou o serviço)	Data:	
Fornecedor	(pessoa, setor ou empresa que irá entregar o serviço)	Simulação	(Nº da simulação)
Serviço:	(tipo de serviço pertinente a etapa do processo de compras)		
Eliminação das inconsistências do serviço e suas causas			
<i>GAP'S</i>	Verificações	Constatações	
Falha de informação de Mercado	O cliente tem conhecimento das possibilidades De fornecimento dos possíveis fornecedores?		
Falha de padrões de Serviço	O cliente consegue exprimir com precisão as suas Expectativas e/ou necessidades sobre o serviço? De que forma isto é feito?		
Falha de desempenho Do Serviço	O cliente possui algum sistema de apoio apropriado Para acessoramento nas tomadas de decisão? Quem?		
Falha de comunicação Interna	Existem mecanismos para evitar inconsistências Entre o que é necessário e o que é solicitado para Solucionar a necessidade? Quais?		