

## **Setor de serviços: áreas a serem exploradas para o desenvolvimento de pesquisas**

**Carlos Henrique Pereira Mello, Dr. (Universidade Federal de Itajubá) carlos.mello@unifei.edu.br**  
**Vanessa Cristhina Gatto Chimendes (Universidade Federal de Itajubá) vcchimendes@yahoo.com.br**  
**João Batista Turrioni, Dr. (Universidade Federal de Itajubá) turrioni@unifei.edu.br**

*Resumo: Um dos setores da economia que vem experimentando um notável crescimento nas últimas décadas é o setor de serviços. Estas organizações cresceram em tamanho e complexidade. Apesar disso, o número de pesquisas realizadas sobre este campo do conhecimento ainda está em fase embrionária no Brasil. Tentando contribuir para o saneamento desta deficiência, este artigo realiza uma breve revisão bibliográfica da literatura sobre serviços e tem como objetivo apresentar as áreas (lacunas) a serem exploradas pelos pesquisadores no desenvolvimento de pesquisas que possam contribuir para o saneamento destas carências e, por conseguinte, para o aumento de trabalhos sobre o tema. Como resultado, o artigo apresenta sete oportunidades para futuras pesquisas. Palavras chave: Serviço; Gestão de serviços; Desenvolvimento de serviços.*

### **1. Introdução**

Com as modificações ocorrendo em todos os setores da economia, as empresas enfrentam pressões constantes e crescentes tanto do mercado em geral como dos seus concorrentes diretos.

Observa-se com o passar do tempo um movimento das atividades informais para as atividades formais, Normann (1993) afirma que os setores são convenções arbitrárias usadas para atividades econômicas e transações entre economias, sendo que as atividades de serviço tiveram um aumento considerável em relação a outros setores da economia. O autor conceitua que a “economia de serviços consiste em atividades de serviços que são compradas embutidas em objetos físicos, prestadas por pessoas, entidades de informação ou institucionais de tal forma que sejam de algumas formas influenciadas sem ser transformadas fisicamente; ou onde o foco é sobre o uso e funcionamento de objetos que são sujeito às atividades em vez de estarem sujeitos às transformações físicas”.

Corrêa (2003), afirma que nos anos 70 a atenção dos pesquisadores da área de gestão de operações se voltou para as operações de serviços, devido a um aumento cada vez maior das atividades que não lidavam com operações fabris.

A Pesquisa Anual de Serviços – PAS (IBGE, 2002) traz informações sobre a estrutura produtiva dos serviços mercantis (não financeiros) no Brasil e classifica-os conforme a tabela 1.

Classe de serviço	Tipos de serviços
Serviços prestados às famílias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamento;</li> <li>• Alimentação;</li> <li>• Serviços recreativos e culturais;</li> <li>• Serviços pessoais.</li> </ul>
Serviços prestados às empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços técnico-profissionais;</li> <li>• Seleção e locação de mão-de-obra;</li> <li>• Serviços de investigação, vigilância e segurança;</li> <li>• Serviços de limpeza em prédios e domicílios.</li> </ul>
Serviços de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telecomunicações;</li> <li>• Atividades de informática;</li> <li>• Serviços audiovisuais.</li> </ul>
Transportes, serviços auxiliares e correio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte ferroviário/metroviário;</li> <li>• Transporte rodoviário;</li> <li>• Transporte aquaviário;</li> <li>• Transporte aéreo.</li> </ul>
Serviços auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correio.</li> </ul>
Atividades imobiliárias e aluguel de veículos, máquinas e equipamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporação compra e venda de imóveis;</li> <li>• Administração, corretagem e aluguel de imóveis;</li> <li>• Aluguel de veículos, máquinas e objetos pessoais e domésticos.</li> </ul>
Outros serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços auxiliares financeiros;</li> <li>• Representantes comerciais e agentes do comércio;</li> <li>• Manutenção e reparação;</li> <li>• Outras atividades de serviços.</li> </ul>

Fonte: IBGE (2002)

Tabela 1 – Classificação dos serviços mercantis no Brasil

A tabela 2 mostra a produtividade e os salários médios dos setores pesquisados.

Segmentos de serviços	Produtividade (em 1000 R\$)	Salário Médio (salários-mínimos)
Serviços prestados às famílias	16,4	1,7
Serviços prestados às empresas	24,4	2,9
Serviços de informação	213,3	8,5
Transportes, serviços auxiliares e correio	57,7	4,2
Atividades imobiliárias e aluguel de bens	43,1	2,9
Outros serviços	28,2	2,5
<b>Total</b>	<b>42,4</b>	<b>3,2</b>

Fonte: IBGE (2002)

Tabela 2 – Indicadores de produtividade e salário médio por segmentos de serviços

Desta forma, verifica-se um aumento de interesse no setor de serviços devido ao seu importante papel na economia, traduzido pela sua crescente participação no Produto Interno Bruto (PIB).

Podemos entender Produto Interno Bruto como a soma de todos os bens e serviços produzidos no país durante o ano, na geração de postos de trabalho e, conseqüentemente, na geração de renda.

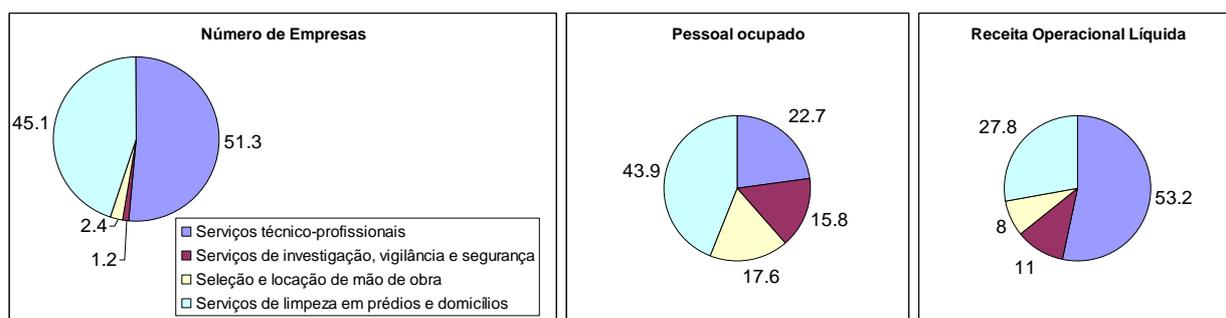
Segundo Corrêa e Gianesi (1995) alguns fatores propiciam o aumento da demanda por serviços, são eles:

- desejo de uma melhor qualidade de vida e mais tempo de lazer;

- a urbanização, tornando necessários alguns tipos de serviços;
- mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- mudanças sócio-econômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;
- mudanças tecnológicas (tal como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

Ainda assim não podemos deixar de comentar a respeito das atividades de serviços dentro de outros setores da economia como, por exemplo, o setor industrial, que passa a ser um fator competitivo, oferecendo suporte às atividades de manufatura e servindo também como geradores de lucro.

Como mostra a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2002), os serviços prestados às empresas geraram em 2002 cerca de R\$ 56,5 bilhões de receita operacional líquida e ocupavam 2.314 mil pessoas. A figura 1 mostra que a atividade de serviços técnicos profissionais foi a mais representativa neste segmento em termos de receita líquida (53,2%) e de número de empresas (51,3%). No que diz respeito ao número de postos de trabalho, o destaque foi para os serviços de limpeza em prédios e domicílios, serviços fotográficos e outros serviços, que foram responsáveis por 43,9% do total de pessoas ocupadas, apresentando uma remuneração média de 2,0 salários-mínimos. Esses serviços também foram responsáveis pelo segundo maior faturamento (27,8%) e segundo maior número de empresas (45,1%) no conjunto das empresas deste segmento.



Fonte: IBGE (2002)

Figura 1 – Participação das atividades no segmento de serviços prestados às empresas

Com este aumento nas estruturas e nas situações cada vez mais competitivas e dinâmicas, liderança em custo e qualidade não são mais suficientes para garantir vantagens entre concorrentes. A importância está na forma inovadora de apresentar e de tratar os serviços, cujas organizações cresceram em tamanho e complexidade.

Apesar desse crescimento, o número de pesquisas realizadas sobre este campo do conhecimento ainda está em fase embrionária no Brasil.

Tentando contribuir para o saneamento desta deficiência, este artigo realiza uma breve revisão bibliográfica da literatura sobre serviços. Com base nesta revisão bibliográfica, o presente trabalho procura atender ao seu objetivo principal de apresentar as áreas (lacunas) a serem exploradas pelos pesquisadores no desenvolvimento de pesquisas que possam contribuir para o saneamento destas carências e, por conseguinte, para o aumento de trabalhos e do conhecimento técnico sobre o tema.

Menor, Tatikonda e Sampson (2002) apresentaram um trabalho com objetivo similar, onde apresentavam oportunidades de pesquisa e desafios aos pesquisadores para a exploração de novas pesquisas sobre o desenvolvimento de serviços.

Partindo dessa idéia e utilizando-a como base para a tentativa de um levantamento das áreas a serem exploradas por outros pesquisadores, denominou-se neste presente trabalho como Oportunidades de Pesquisa (OP) as oportunidades para trabalhos que explorem a existência do conhecimento ou explorem novos conhecimentos da área em particular, partindo das preposições levantadas no artigo.

## 2. Administração de serviços

Quando se fala em administração de serviços, entende-se que muito da administração geral, incluindo a administração industrial, está englobada neste contexto.

Normann (1993) afirma que uma parte da administração consiste em identificar os fatores críticos de um sistema de serviços específico, projetando maneiras poderosas de controlar e manter esses atributos de maneira mais concreta. Segundo aquele pesquisador, a estrutura do sistema eficaz de serviços mostra algumas propriedades e características especiais, que diz respeito à importância atribuída aos princípios-guias: valores, cultura e costumes.

A tabela 3 apresenta algumas diferenças típicas e tradicionais entre indústria de manufatura e a de serviços.

<b>Indústria manufatureira</b>	<b>Indústria de serviços</b>
Geralmente o produto é concreto	O serviço é intangível
A posse é transferida quando uma compra é efetuada	Geralmente a posse não é transferida
O produto pode ser revendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra)
O produto pode ser estocado por vendedores e compradores	O serviço não pode ser estocado
O consumo depende da produção	Produção e consumo geralmente coincidem
Produção venda e consumos são feitos em locais diferentes	Produção, consumo e, frequentemente, as vendas são feitos no mesmo local.
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado (embora os "produtores" frequentemente possam).
O vendedor fabrica	O comprador/cliente participa diretamente da produção.
É possível contato indireto entre empresa e cliente.	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.
O produto pode ser exportado	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviço pode.

Fonte: Normann (1993)

Tabela 3 – Diferenças típicas e tradicionais entre a indústria de manufatura e a de serviços

As características apontadas pela tabela 3 tornam possível entender que controle e administração das indústrias de serviços exigem certas habilidades e técnicas específicas, destacando uma diferença funcional entre produzir e vender: o consumidor é muito mais do que um mero cliente, ele é um participante da produção do serviço.

O processo competitivo, segundo Machado e Rotondaro (2002), exige que as organizações busquem formas novas de produzir e também avaliar seus resultados, pois assim pode-se obter conhecimento e criar possibilidades de mudança do mesmo. Os recursos tecnológicos (tecnologia da informação) e a comunicação aumentam as possibilidades de desenvolvimento e gerenciamento de serviços.

Os serviços criados a partir das recentes tecnologias de informação podem necessitar de uma nova abordagem em relação a algumas das características tradicionais citadas pela tabela 3. Sendo assim, a primeira oportunidade de pesquisa que se pode considerar diz respeito a este tema.

**OP<sub>1</sub>:** Um estudo sobre a adequação das características predominantes dos processos de serviços dos chamados *e-services*.

### **3. Estratégia de operações de serviços**

Uma das grandes preocupações das empresas de serviços está no gerenciamento de suas operações para manter, ampliar e obter poder competitivo.

As ações das empresas de serviços ocorrem no contato direto entre o cliente e representantes da empresa, portanto suas operações dependem da qualidade, tanto no projeto do serviço quanto no seu processo de fornecimento, e estes objetivos são definidos como critérios competitivos.

Segundo Giansesi e Corrêa (1994), o conteúdo de uma estratégia de operações de serviços constitui-se de seus objetivos (critérios competitivos) e de suas áreas de decisão.

Corrêa e Giansesi (1995) consideram que os critérios competitivos devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e expectativas do mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência. Esses critérios devem refletir fatores que satisfaçam os consumidores. As áreas de decisão funcionam como uma lista de verificação, para que o gestor estratégico tenha um ponto de partida para a formulação da sua estratégia competitiva de serviço. A tabela 4 relaciona os critérios competitivos para operações.

<b>Crêterios competitivos</b>	<b>Significado</b>
Consistência	Ausência de variabilidade no resultado do processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço.
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e funcionários para executar o serviço.
Atendimento/atmosfera	Aten�o personalizado ao cliente, boa comunica�o, cortesia , ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a opera�o devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou suprimento de recursos.
Credibilidade/segurança	Baixa percep�o de risco, habilidade em transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso, localiza�o conveniente.
Tangíveis	Qualidade e ou aparência de qualquer evidencia física.
Custo	Serviços de baixo custo.

Fonte: Corrêa e Giansi (1995)

Tabela 4 – Crêterios competitivos para opera es de serviços

Porter (1999) afirma que os princípios utilizados em forças competitivas em geral serve para todos os tipos de empresas – serviços e manufaturas. Slack *et al.* (1997) afirma que, dependendo do grupo de consumidores, a empresa precisará determinar os fatores competitivos ganhadores de pedidos, qualificadores e os menos importantes para cada grupo. Assim, diferentes objetivos de desempenho são exigidos nas opera es de manufatura. Corrêa e Giansi (1995) sugerem que estes mesmos princípios são aplicáveis para a gestão das opera es de serviços.

Contador (2004) apresenta o modelo de campos e armas da competi o que difere do modelo de estratégia competitiva de Porter quanto ao grau de detalhe: “*enquanto Porter   sint tico ao definir as estratégias de custo e diferencia o, o modelo de campos e armas da competi o específica e deixa claro todos os campos onde a empresa pode competir*”.

Segundo Contador (2004), alguns atributos competitivos interessam apenas ao comprador e outros não.   por esse prima que se diferencia os campos das armas da competi o. Contador (1996) define que o campo da competi o se refere a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto e que arma da competi o   um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, como produtividade, qualidade do processo e domínio tecnológico.

Segundo este autor, a formula o da estratégia através do modelo de campos e armas consiste simplesmente na escolha do campo da competi o, sendo que a empresa deve escolher um ou, no máximo, dois campos da competi o para cada par produto/mercado e criar, no comprador, a imagem de ser a melhor nesse campo. O modelo de campos e armas da competi o estabelece 17 campos onde as empresas, de qualquer setor econ mico, podem competir. A tabela 5 apresenta-os e oferece um breve significado. O estudo dos condicionantes estratégicos do projeto do produto e do atendimento que levam a empresa ao sucesso poderia ser uma sugestão de uma futura pesquisa.

Com base nesses modelos para o estabelecimento de uma estratégia para as opera es de serviços, pode-se sugerir mais duas oportunidade de pesquisa.

**OP<sub>2</sub>:** Um estudo sobre os condicionantes estratégicos dos processos de projeto de serviço e de atendimento que poderiam levar uma organiza o a obter vantagens competitivas no segmento de mercado em que atua.

**OP<sub>3</sub>:** O estudo da subordina o de processos, tais como projeto e desenvolvimento de serviços, atendimento e presta o de serviços, às estratégias globais da organiza o

<i>Campos da competição</i>	<i>Significado</i>
<b><i>Macrocampo Preço</i></b>	
Preço	Ter, ou almejar, ter menor preço que os concorrentes.
Guerra de preço	Reduzir drasticamente o preço de forma a desencorajar os concorrentes a acompanhar .
Prêmio e promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente, ao comprador, vantagens mais interessantes que os concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, maior desconto ou maior prazo de pagamento ou maior número de prestações que os concorrentes.
<b><i>Macrocampo Produto (bem ou serviço)</i></b>	
Projeto do produto	Definir, ou almejar definir, características de desempenho, aparência, embalagem e outras valorizadas pelos clientes que sejam mais atraentes que as do produto dos concorrentes.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.
Variedade de produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior sortimento de produtos que os concorrentes.
Produto inovador	Efetuar, ou almejar efetuar, lançamento de produto não existente no mercado com maior frequência que os concorrentes.
<b><i>Macrocampo Atendimento</i></b>	
Localização do atendimento	Possuir, ou almejar possuir, ponto de atendimento mais bem localizado que os concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projeto do atendimento	Definir, ou almejar definir, características de atendimento valorizadas pelos clientes, que sejam mais atraentes que as dos concorrentes.
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.
Variedade de atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de atendimento que os concorrentes (por faixa de idade ou renda, por exemplo).
Atendimento inovador	Criar, ou almejar criar, nova forma de atendimento não existente no mercado, com maior frequência que os concorrentes.
<b><i>Macrocampo Prazo</i></b>	
Prazo de entrega do produto	Entregar, ou almejar entregar, produto (bem ou serviço) em prazo menor que os concorrentes.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que os concorrentes.
<b><i>Macrocampo Imagem</i></b>	
Imagem do produto, da marca e da empresa	Construir, ou almejar construir, uma imagem do produto, da marca ou da empresa positivamente diferente em relação à dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.
Imagem em responsabilidade social	Construir, ou almejar construir, uma imagem de responsabilidade social positivamente diferente em relação à dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.

Fonte: Contador (2004)

Tabela 5 - Os 17 campos da competição

#### 4. Tecnologias empregadas nos serviços

A tecnologia está mudando profundamente a qualidade dos serviços e o modo como as empresas interagem com seus consumidores. Estes, por sua vez, demandam por serviços de qualidade, quase sempre sem se importar de que maneira a empresa escolhe sua conexão com sua melhor estrutura.

A tabela 6 apresenta os paradoxos da tecnologia propostos por Mick e Fournier (1998).

<b>Paradoxos</b>	<b>Descrição</b>
Controle/caos	Tecnologia pode facilitar regulamento ou a ordem, tecnologia pode conduzir a revolta ou desordem.
Liberdade/opressão	Tecnologia pode facilitar a independência ou poucas restrições e a tecnologia pode conduzir a dependência e mais restrições
Novo/obsoleto	Novas tecnologias provem o uso dos mais recentes benefícios desenvolvidos do conhecimento científico e novas tecnologias estão prontas ou logo estarão para serem moldadas ou adaptadas conforme a necessidade do mercado.
Competência/incompetência	Percepção da tecnologia pode facilitar a percepção da inteligência ou aptidão e tecnologia pode conduzir o sentimento de ignorância e de inaptidão.
Eficiência/ineficiência	Tecnologia pode facilitar o menor esforço ou tempo gasto em determinadas atividades e a tecnologia pode conduzir para um maior esforço ou gastar mais tempo em determinadas atividades
Executar/necessidades para criação	Tecnologia pode facilitar o cumprimento de desejos ou necessidades. Tecnologia pode conduzir ao desenvolvimento ou qualidade das necessidades ou desejos previamente não satisfeitos.
Aproximação/isolamento	Tecnologia pode facilitar aproximação humana e também pode isolá-las
Engajamento/desengajamento	Tecnologia pode facilitar envolvimento, fluência das atividades e também pode conduzir a desconexão, rompimento ou passividade.

Fonte: Adaptado de Mick e Fournier (1998)

Tabela 6 – Oito paradoxos centrais dos produtos da tecnologia.

A conclusão é que tecnologia é uma ferramenta e possui seus paradoxos. Estes paradoxos podem resultar em serviços mais eficientes e produtivos ou podem resultar em desperdícios de tempo e esforço.

Bitner (2001) afirma que a tecnologia é radicalmente variável com a natureza do serviço. Desta forma, ela auxilia e facilita o escopo global de serviços. A tecnologia da informação moldou e influenciou profundamente a prática, padrões e processos da tecnologia de serviços relacionadas ao *marketing* e às vendas eletrônicas.

Pode-se citar a *Internet* como o grande veículo propulsor nas mudanças ocorridas neste setor na última década. Muitas ferramentas, conceitos e estratégias no campo de serviços de *marketing* e de administração têm uma aplicação direta na *Internet* e nos *e-business* do mundo. Isso mostra como a tecnologia tem sido a força básica por detrás da inovação em serviços.

A tecnologia atualmente está presente em todos os setores e tipos de serviços e a tecnologia da informação tem contribuído para o desenvolvimento de novos serviços através de algumas ferramentas que são comumente empregadas pelo mercado.

Bullinger, Fähnrich e Meiren (2003) afirmam que o desenvolvimento de serviços é sempre assistido por um número de ferramentas de *software*, sendo que as mais comuns são:

- Ferramentas de editoração eletrônica, na forma de *softwares* para simplificar e dar suporte as tarefas, tal como processadores de textos, planilhas eletrônicas ou apresentação de *slides*.
- Ferramentas de suporte a métodos específicos;
- Processo de modelamento de *software* para mapeamento de processos de serviços e designação de reservas e, em alguns casos, também para modelamento de dados;

- *Software* de gerenciamento de projetos para planejar, gerenciar, desdobrar e controlar projetos de desenvolvimento de serviços;
- Sistemas de gerenciamento de compreensão para o suporte ao arquivamento, busca e comunicação de *know-how* que é desenvolvido durante o processo de projeto do serviço.

Com a crescente expansão do setor de serviços, administradores que não estiverem atentos para utilização de uma linguagem sistemática do processo ficará inevitavelmente à margem de obter vantagens competitivas satisfatórias. Estas ferramentas poderão impulsionar o desenvolvimento de serviços. Sendo assim, pode-se citar mais duas oportunidades de pesquisa diretamente relacionadas com o emprego da tecnologia nos processos ou na gestão de serviços.

**OP<sub>4</sub>:** Um estudo sobre as formas de aplicação da tecnologia da informação para aumentar a produtividade das operações de gerenciamento dos serviços.

**OP<sub>5</sub>:** Um estudo sobre as ferramentas da tecnologia da informação que poderiam favorecer o processo de desenvolvimento de serviços, principalmente em relação a validação de novos serviços antes de seu lançamento em larga escala no mercado.

## 5. Modelos para projeto e desenvolvimento de serviços

A literatura apresenta, principalmente a partir da década de 80, alguns trabalhos a respeito de sistemáticas ou modelos para o projeto e desenvolvimento de serviços.

Bitran e Pedrosa (1998) e Normann (1993) afirmam que a principal característica, e a mais difícil de trabalhar, é a intangibilidade presente em grande parte dos serviços.

Bullinger, Fähnrich e Meiren (2003) apresentam em seu artigo vários modelos de serviço, estudado dentro do que eles denominaram de engenharia de serviços. Segundo aqueles autores, engenharia de serviços é uma disciplina técnica interessada no projeto e desenvolvimento sistemático de serviços apoiados por modelos, métodos e ferramentas.

Mello (2005) afirma que a forma que as organizações buscam desenvolver novos produtos varia desde empresas que querem ser pioneiras em um determinado mercado até aquelas que só fazem quando pressionadas pelo mesmo. Continuando seu pensamento, o processo de desenvolvimento de serviços deve ser estruturado de maneira a garantir que cada etapa seja cumprida de forma satisfatória.

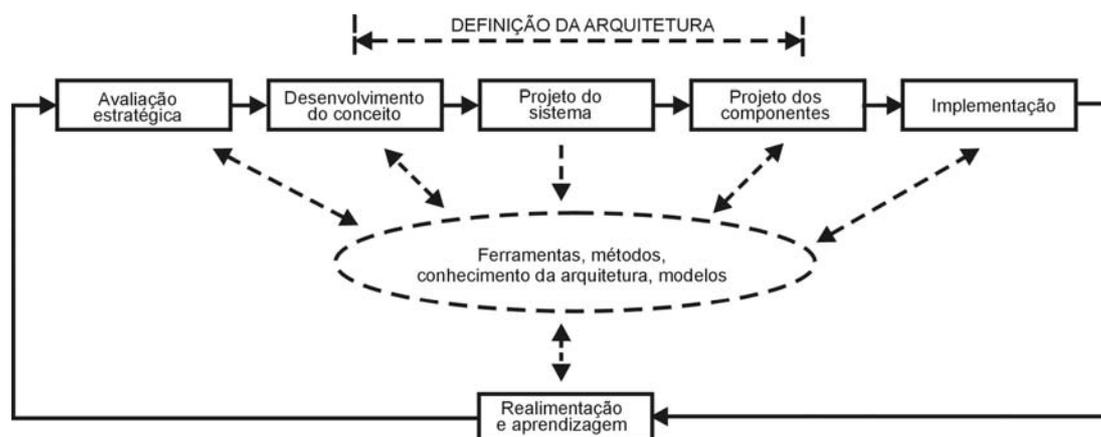
Mello (2005) considera que o desenvolvimento de um novo serviço não é um simples evento aleatório e que, para que possamos obter sucesso e satisfazer às necessidades dos clientes usuários desses serviços, é necessário um processo estruturado para se projetar e colocar este novo serviço no mercado.

Estas considerações advertem para a importância do desenvolvimento de novos serviços através de modelos estruturados.

Modelos são aplicados para mapear os serviços e descrever seus resultados, eliminando atividades que não agregam valor e removendo interfaces desnecessárias. Bullinger, Fähnrich e Meiren (2003) apresentam alguns modelos que poderiam ser utilizados no desenvolvimento de serviços. São eles:

- **Modelo de pesquisa:** classifica todos os resultados de desenvolvimentos para relacioná-los às condições de serviços;
- **Modelo de referências:** contém documentação detalhada sobre os fluxos, estruturas e os responsáveis por um projeto e são, portanto, capazes de dar suporte ao projeto planejado, conduzindo e monitorando.
- **Modelo em cascata:** caracterizado pela progressão distinta e processos de passos consecutivos.
- **Modelos em espiral:** representam uma versão mais avançada do modelo em cascata. São modelos de referências interativas, onde em cada passo os processos lineares dos modelos em cascata são repetidos várias vezes.
- **Modelo de prototipagem:** são modelos que utilizam protótipos para o seu desenvolvimento.

Bitran e Pedrosa (1998) apresentam um modelo de desenvolvimento de produtos sobre a ótica das operações de serviços composto de vários estágios. Cada estágio representa um grupo de atividades com objetivos comuns e cada saída do estágio anterior alimenta a entrada para o próximo estágio. Estas etapas são mostradas na figura 2.



Fonte: Bitran e Pedrosa (1998)

Figura 2 - Modelo de desenvolvimento estruturado de produtos sob a perspectiva das operações de serviço

Matthing, Sandén e Edvardsson (2004), afirmam que o desenvolvimento de novos serviços requer uma complexa tarefa para entender e antecipar a latente necessidade dos consumidores. Para verificar esta afirmação eles realizaram uma pesquisa em que ouviram e envolveram os consumidores no desenvolvimento de serviços e demonstraram a importância que existe na participação dos consumidores em relação a idéias e criação no desenvolvimento de novos serviços.

Esses modelos podem ser aplicados em várias tipos de serviços, tais como consultorias (serviços profissionais), hotelaria (lojas de serviços) e em transporte (serviços de massa).

O setor de transporte, especificamente, é responsável por uma movimentação superior a 140 milhões usuário/ano, sendo a principal modalidade na movimentação coletiva de usuários, nas viagens de âmbito interestadual e internacional (ANTT, 2005).

Segundo dados da Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT), o serviço de transporte de passageiros interestadual, em especial, é responsável por quase 95% do total dos deslocamentos realizados no País. Sua participação na economia brasileira é expressiva, assumindo um faturamento anual superior a R\$ 2,5 bilhões na prestação dos serviços regulares prestados pelas empresas permissionárias, onde são utilizados 13.400 ônibus (ANTT, 2005). Para um País com uma malha rodoviária de aproximadamente 1,8 milhões de quilômetros, sendo 146 mil asfaltados (rodovias federais e estaduais), a existência de um sólido sistema de transporte rodoviário de passageiros é vital.

Com base nesses dados sobre o desenvolvimento de novos serviços e, em especial, da importância representada pelo transporte de passageiros para o Brasil, podemos sugerir as duas últimas oportunidades de pesquisa desse presente trabalho.

**OP<sub>6</sub>:** Realização de pesquisas, do tipo estudos de casos, para a análise da aplicação de um modelo sistemático para o projeto e desenvolvimento de serviços em empresas do tipo serviço profissional, lojas de serviço e serviços de massa, buscando avaliar as vantagens e dificuldades de sua implementação nestas organizações.

**OP<sub>7</sub>:** Realização de pesquisas, do tipo pesquisa-ação, para a análise da aplicação de um modelo sistemático para o projeto e desenvolvimento de serviços no setor de transporte de passageiros, que possui um campo próprio, contando com parâmetros mundiais para o serviço.

## 6. Conclusão

O valor produtivo do serviço é o mesmo se ele for desempenhado tanto no setor informal ou no setor formal, pois seu valor monetário sempre será contabilizado. Desta forma, os serviços, sua forma de administração, suas operações, seus recursos e seus métodos de desenvolvimento devem ser tratados com maior atenção, sendo que estudos devem ser motivados com o intuito de minimizar as lacunas existentes na literatura.

Este artigo procurou abordar de forma sucinta a importância do setor de serviços através de uma breve revisão de literatura sobre alguns de seus temas. Com base em algumas lacunas identificadas, o presente trabalho apresentou sete possíveis linhas de pesquisa onde essas lacunas poderiam ser minimizadas, fazendo com que fosse possível atingir o objetivo inicial proposto.

As oportunidades de pesquisas sugeridas contemplam diversas áreas do conhecimento sobre serviços, buscando promover trabalhos que enriqueçam este campo do conhecimento da engenharia de produção.

## Referências

ANTT – AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE. *Transporte de Passageiros*. [on-line]. Disponível em < <http://www.antt.gov.br> > Acesso realizado em 29 Agosto 2005.

BITNER, M. J. *Service and technology: opportunities and paradoxes*. *Managing Service Quality*, Vol.11, Nº 6, 2001, pp. 375-379.

BITRAN, G. e PEDROSA, L. *A Structured Product Development Perspective for Service Operations*. *European Management Journal*, Vol.16, Nº 02, 1998, pp.169-189.

- BULLINGER, R. H.; FÄHNRIK, K. P.; MEIREN, T. *Service engineering – methodological development of new service products*. International Journal of Production Economics, No 85, 2003, pp. 275-287.
- CONTADOR, José Celso. *Modelo para aumentar a competitividade industrial*. Edgard Blücher, São Paulo, 364p, 1996.
- CONTADOR, José Celso. *Comparação entre o modelo de campos e armas da competição e o modelo de Porter*. Fórum especial Estratégia em Ambientes Turbulentos: Velhas fórmulas, novas narrativas?, São Paulo, 2004.
- CORRÊA, H.L.. *Teoria geral da administração: abordagem histórica da gestão de produção e operações*. São Paulo, Editora Atlas, 2003.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. *Service operations flexibility*. Operations Strategy and Performance. University of Cambridge, 1994
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. *Gestão estratégica de operações de serviço*. Anais da XXX Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração – CLADEA, Universidade de São Paulo, 1995.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Pesquisa Anual de Serviços*, 2002. [on-line]. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 31 de Julho de 2005.
- MACHADO, J. A. J.; ROTONDARO, R. G. *Mensuração da Qualidade de Serviços: Um Estudo de Caso na Indústria de Serviços Bancários*. Revista Gestão e Produção, Vol. 10, Nº 2, Agosto 2003, p. 217-230.
- MATTING, J.; SANDÉN, B.; EDVARDSSON, B. *New service development: learning from and with customers*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, Nº 5, 2004, pp .479-498.
- MELLO, C. H. P. *Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- MENOR, L. J.; TATIKONDA, M. V.; SAMPSON, S. E. *New service development: areas for exploitation and exploration*. Journal of Operations Management, Vol. 20, 2002, pp. 135-157.
- MICK, D. G.; FOURNIER, S. *Paradoxes of technology: consumer cognizance, emotions, and coping strategies*. Journal of Consumer Research, Vol. 25, September 1998, pp.123-143.
- NORMANN, R. *Administração de serviços: Estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo, Editora Atlas, 1993.
- PORTER. M. E. *Competição On Competition: estratégias competitivas essenciais*. 6.ed, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R.. *Administração da Produção*. São Paulo, Editora Atlas, 1997.