



**JORGE JULIÃO**  
Membro do SLab

**SLAB**  
**CATÓLICA.PORTO**



## Serviços de excelência sem misticismos



Tipicamente nos serviços os clientes são parte integrante dos processos, podendo mesmo ser dito que são coprodutores. Por isso, e também porque o seu nível e forma de participação variam, o processo de controlo da qualidade dos serviços é difícil. Se aliarmos a intangibilidade dos serviços, que dificulta a sua avaliação antes da aquisição, torna-se evidente a dificuldade que é melhorar os processos nos serviços. Por outro lado, o aumento da competitividade entre os prestadores de serviços, obriga-os a uma estratégia de inovação que permita a diferenciação através do melhoramento dos processos nos serviços. Assim, muitos dos gestores de serviços são confrontados com o dilema sobre o **que, e como fazer**.

Na procura da excelência, e à semelhança dos produtos, os serviços têm de ir ao encontro das necessidades e desejos dos clientes, com a diferença de que nos serviços o enfoque é na experiência que o cliente deseja ter, em vez de nas características do produto. Experiência essa que é traduzida por um conjunto de atributos do serviço. Assim, em resposta ao dilema sobre o que fazer, o gestor de serviços deverá procurar identificar e caracterizar os atributos estratégicos do serviço em que deseja competir, de acordo com o perfil do cliente e o contexto do seu negócio. Isto é, alinhado com os objetivos estratégicos do negócio, deverá identificar os atributos mais relevantes para o cliente, para aí canalizar os seus recursos e investimento, e procurar obter a excelência nos serviços de maior valor acrescentado. Defende-se então que, o enfoque estratégico deva passar por melhorar sobretudo os processos dos serviços cujos atributos mais relevam para o negócio e cliente. **A excelência nos serviços passa por saber alinhar os recursos com os processos estratégicos.**

Identificados os processos estratégicos na prestação de serviços, a questão prende-se agora com como os melhorar. Para isso, o gestor tem ao seu dispor um conjunto variado de ferramentas e abordagens, cuja seleção depende da estratégia a seguir, melhoramento incremental ou mudança radical. No âmbito do melhoramento contínuo, o TQM (Total Quality Management), o Seis Sigma e o Lean Thinking são exemplos de abordagens que têm produzido bons resultados (ex. retalho, banca e seguros, saúde). O TQM e o Lean, propõem um conjunto de boas práticas focalizadas no cliente. Já o Seis Sigma é mais direcionado para processos que envolvem um volume elevado de transações pradonizadas, como por

### **A excelência nos serviços passa por saber alinhar os recursos com os processos estratégicos e pela seleção adequada de ferramentas.**

exemplo funções de back office de serviços financeiros. No caso das mudanças radicais, salienta-se a abordagem BPR (Business Process Re-engineering), em que o processo é totalmente repensado e redesenhado na procura de um melhoramento drástico de desempenho. Complementarmente, o benchmarking, interno e externo, pode ser também aplicado em ambos os casos (contínuo ou radical). **Uma ferramenta para cada caso.**

O SLab é um centro de competências da Católica.Porto que desenvolve projetos e investigação em conjunto com as empresas, em diversas áreas da Gestão de Serviços. A Melhoria de Processos de Serviços é uma das áreas de atuação do SLab.