

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Tatiana Rodrigues Quintana

**MENSURAÇÃO DA PRODUTIVIDADE A PARTIR DA
QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS DE CENTROS
DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Porto Alegre

2017

Tatiana Rodrigues Quintana

**MENSURAÇÃO DA PRODUTIVIDADE A PARTIR DA QUALIDADE PERCEBIDA EM
SERVIÇOS DE CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistemas de Qualidade.

Orientadora: Professora Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, Dra.

Porto Alegre

2017

Tatiana Rodrigues Quintana

**MENSURAÇÃO DA PRODUTIVIDADE A PARTIR DA QUALIDADE PERCEBIDA EM
SERVIÇOS DE CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco
Orientador PMPEP/UFRGS

Prof. Dr Ricardo Augusto Cassel
Coordenador PMPEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professora Aline Marian Callegaro, Dra,

Professora Camila Costa Dutra, Dra,

Professor Cláudio José Müller, Dr

Dedico este trabalho à memória dos meus amados avós Eunice, Maria Lizete, Ulíbio, e Wilde, por todas as lições de vida e amor incondicional doado durante todos os anos em que tive a honra de tê-los por perto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, Osvaldo, Eliana, Aruza e Jon pela compreensão nos inúmeros momentos de ausência em tempos tão difíceis. Ao meu pai e minha guerreira irmã por terem segurado as pontas sem nunca me cobrarem mais tempo do que poderia oferecer. Obrigada, sem vocês isso não seria possível.

As amigas que ganhei de presente no mestrado, Selma e Flávia por trilharem junto esse caminho com todo companheirismo, amizade, tornando o percurso mais leve.

Agradeço também à professora Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco pela dedicação na orientação deste trabalho e a banca examinadora por suas contribuições.

RESUMO

O conceito de produtividade é um termo utilizado em grande escala no setor industrial, porém, no setor de serviços a produtividade ainda é vista de forma um tanto nebulosa pela sua intangibilidade e heterogeneidade inerente a sua natureza. Com a dificuldade encontrada para a mensuração mais adequada da produtividade, tendo em vista a influência do cliente no processo de serviços, surgiu a necessidade do presente estudo. Inicialmente, se realizou uma vasta procura na literatura nacional e internacional sobre o tema produtividade e qualidade no setor de serviços, sendo encontrados poucos autores que indicavam métodos de mensuração da produtividade neste setor, bem como autores que utilizassem a qualidade percebida pelo cliente como fator importante nesta mensuração. Os estudos encontrados se atêm a literatura ou tratam a qualidade e produtividade de forma separada. Essa lacuna no contexto de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é ainda maior, não sendo encontrados estudos com metodologias que incorporassem a qualidade e a produtividade, assunto relevante visto que estes centros são cada vez mais utilizados pelas empresas para o fornecimento de serviços de apoio.

Após a revisão teórica sobre o tema partiu-se para a proposição de um método de mensuração da produtividade e qualidade percebida em CSC, que considera a análise e separação do processo de serviços em atividades de *front office* e *back office*, para a melhor definição de métricas de desempenho dos serviços. O método faz uso de ferramentas como SSA (*Service System Architecture*) e *service Blueprinting* para mapeamento do processo e de instrumentos de avaliação da qualidade percebida para a avaliação da percepção do cliente ajuste das métricas de produtividade. Para teste do modelo, o mesmo foi aplicado em duas empresas do setor de serviços. Ambas as empresas escolhidas para o estudo possuíam métodos de mensuração de produtividade distintos, porém possui em comum um setor de CSC, que presta serviços financeiros para ambas as empresas. Para comparação foi realizado este estudo em uma célula de serviços comum às empresas: célula de serviços logísticos. Os resultados da aplicação foram comparados identificando diferenças e similaridades nos casos analisados.

Palavras-chave: Produtividade em Serviços; Qualidade percebida; Centro de Serviços Compartilhados; Método de mensuração.

ABSTRACT

The concept of productivity is a term used on a large scale in the industrial sector, but in the service sector productivity is still somewhat blurred by its intangibility and heterogeneity inherent in its nature. With the difficulty found for the most adequate measurement of productivity, considering the influence of the customer in the service process, the need arose for the present study. Initially, a great demand was made in the national and international literature on the topic of productivity and quality in the service sector, with few authors indicating methods of measuring productivity in this sector, as well as authors who used the quality perceived by the customer as an important factor in this measurement. The studies found stick to the literature or treat quality and productivity separately. This gap in the context of Shared Services Center (SSC) is even greater, and studies with methodologies that incorporate quality and productivity are not found, a relevant issue since these centers are increasingly used by companies to provide support services.

After the theoretical review on the subject, we started with the proposal of a method of measuring productivity and quality perceived in SSC, which considers the analysis and separation of the service process in front office and back office activities, in order to better define performance metrics. The method makes use of tools such as Service System Architecture (SSA) and service blueprinting for process mapping and perceived quality assessment tools for the evaluation of customer perception adjustment of productivity metrics. To test the model, the same was applied to two companies in the service sector. Both companies chosen for the study had different methods of measurement of productivity, but they have in common a SSC sector, which provides financial services for both companies. For comparison, this study was carried out in a service cell common to companies: cell of logistics services. The results of the application were compared identifying differences and similarities in the cases analyzed.

Keywords: *Productivity in Services; Perceived quality; Shared Services Center; Method of measurement.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contagem de artigos por área de conhecimento	30
Figura 2 - Divisão por assunto e temas abordados Fonte: o autor.....	31
Figura 3 – Método proposto de produtividade e qualidade em CSC	52
Figura 4 – SSA e SEB para mapeamento do processo do CSC	53
Figura 5 - Cálculo de produtividade em CSC considerando a análise do processo	61
Figura 6 - <i>Service System Architecture (SSA)</i> da célula da empresa A	61
Figura 7 - <i>Service System Architecture (SSA)</i> da célula da empresa B.....	62
Figura 8 - <i>Service Experiência blueprinting</i> na empresa A.....	63
Figura 9 – <i>Service Experiência blueprinting</i> na empresa B	64
Figura 10 – Interações com o cliente empresa A.....	71
Figura 11 – Interações do cliente somente com sistema empresa B	72
Figura 12 – Lacunas entre expectativa e percepção de qualidade empresas A e B.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Métodos de mensuração da produtividade em CSC.....	47
Tabela 2 – Dados das células logísticas das empresas A e B.....	66
Tabela 3 – Percepção e expectativa de qualidade média para as empresas A e B	69
Tabela 4 – Diferença entre Expectativa e Percepção na Empresa A.....	70
Tabela 5 – Diferença entre Expectativa e Percepção na Empresa B	70
Tabela 6 -Produtividade incluindo qualidade percebida pelo cliente (média geral dos atributos).	73

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Comentários iniciais	12
1.2. Tema e objetivos.....	13
1.3. Justificativa.....	14
1.4. Método.....	15
1.4.1. Caracterização do método de trabalho.....	15
1.4.2. Etapas do trabalho	16
1.5. Delimitações do trabalho	16
1.6. Estrutura do trabalho	16
2. ARTIGO 1 – PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS DE CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA.....	18
2.1. Introdução	19
2.2. Referencial Teórico	21
2.2.1 Produtividade em Centro de Serviços Compartilhados	25
2.3. Procedimentos Metodológicos	26
2.3.1 Definição da questão de pesquisa.....	27
2.3.2 Determinação de critérios de inclusão ao estudo:	27
2.3.3 Identificação de estratégias de busca.....	28
2.3.4 Avaliação crítica	28
2.3.5 Resumo e seleção dados	29
2.3.6 Conclusões sobre os dados	29
2.3.7 Relato sobre o que é conhecido e desconhecido.....	29
2.4 Resultados.....	30
2.4.1 Qualidade percebida como métrica de produtividade em serviços	32
2.4.2 Produtividade em Serviços	33
2.4.3 Desempenho em Centro de Serviços Compartilhados	34
2.5. Conclusões.....	35
2.6 Referências bibliográficas	37

3. ARTIGO 2 – PRODUTIVIDADE E QUALIDADE PERCEBIDA EM CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS SOB A ÓTICA DO PROCESSO: PROPOSTA DE MENSURAÇÃO	41
3.1 Introdução	42
3.2 Referencial Teórico	44
3.2.1 Produtividade e Qualidade Percebida em Serviços de CSC.....	44
3.2.2 Processos e produtividade em serviços	48
3.3 Procedimentos Metodológicos	50
3.3.1 Proposição do método de mensuração da produtividade e qualidade em CSC.....	51
3.3.2 Escolha das empresas objetos de estudo de caso.....	57
3.4 Aplicação do método proposto	58
3.5 Resultados da aplicação do método.....	60
3.5.1 Processos dos CSCs estudados	60
3.5.2 Produtividade e qualidade percebida nos CSCs estudados	66
3.6 Discussões dos resultados.....	74
3.7 Conclusões.....	75
3.8 Referências Bibliográficas:.....	76
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
5- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
APENDICE A – PESQUISA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE	85
APENDICE B - PESQUISA EXPECTATIVA DA QUALIDE.....	86

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentada a contextualização do trabalho, abordando os comentários iniciais sobre o cenário da área de estudo, o tema da dissertação e objetivos do trabalho, a justificativa do estudo e o método de pesquisa utilizado.

1.1. COMENTÁRIOS INICIAIS

Historicamente utilizado no setor industrial, a mensuração da produtividade é um indicador que aponta para gestão da empresa dados imprescindíveis sobre o bom andamento da mesma. No setor de serviços a prática de medir a produtividade e qualidade não é tão disseminada visto às características de sua natureza e à influência do cliente no processo dos serviços oferecidos (JOHNSTON; 2004).

Em termos econômicos o setor de serviços representou na economia brasileira, no ano de 2015, a fatia de 254,3 bilhões do mercado, sendo o setor que mais resistiu a atual crise econômica e política pela qual vem passando o país, e empregou no mesmo ano 41% da população. Em termos de PIB (Produto Interno Bruto), o setor representa 75% da economia atualmente (IBGE, 2017).

Neste setor, algumas empresas visando o bom atendimento de serviços financeiros e economias de escala aderiram à criação do chamado Centro de Serviços Compartilhados (CSC), setor funcional dentro da empresa que agrega serviços administrativos e burocráticos de outros setores distintos da empresa, reduzindo desta forma gastos e ganhando padronização com a unificação dos mesmos como relatam Schulz e Brenner (2010). Como setor de prestação de serviço o CSC atende clientes internos e externos, realizando muitas vezes serviços financeiros e de recursos humanos em grande escala. A quantidade de serviços, o tempo necessário para cada e o bom atendimento ao cliente são uma exigência corriqueira da alta gestão, porém a questão de como mensurar o desempenho deste setor, incluir a produtividade como principal métrica e atender o cliente da melhor forma é um fator relevante e possui uma lacuna literária e prática. Este setor possui atividades de retaguarda, sem acesso a clientes, bem como atividades de frente, onde o cliente e o prestador de serviço interagem, esta heterogeneidade de naturezas de

atendimento também é um fator limitante para criação de indicadores corretos que levem em conta tanto a produtividade quanto a qualidade ofertada (MINNAR; 2013)

1.2. TEMA E OBJETIVOS

O tema dessa dissertação contempla a produtividade e qualidade percebida do cliente no contexto de serviços e, especificamente, no contexto de Centros de Serviços Compartilhados (CSCs). Com o objetivo de atender o cliente, os setores de serviço necessitam atender os anseios de seus usuários e para isso não encontram muitas vezes indicadores que orientem quanto produtividade e a qualidade do serviço ofertado. Neste contexto, o presente estudo objetiva propor um método para mensurar a produtividade dos serviços oferecidos por CSC, considerando a percepção do cliente como métrica de desempenho do serviço, de forma que a empresa consiga visualizar através de um indicador se esta atendendo seu cliente de forma eficiente e eficaz a partir de uma visão focada na qualidade percebida do serviço.

Para que seja possível alcançar o objetivo geral proposto, listam-se os seguintes objetivos específicos referentes aos cada um dos artigos que compõem esta dissertação:

- a) Identificar modelos e métricas de produtividade e qualidade percebida em serviços e no contexto de Centro de Serviços Compartilhados, a partir de revisão sistemática da literatura;
- b) Propor e aplicar um método para mensurar a produtividade a partir da avaliação de qualidade percebida em Centro de Serviços Compartilhados;

1.3. JUSTIFICATIVA

A principal justificativa para o tema proposto está na escassez de métodos e material teórico existente sobre o tema e a relevância para as empresas do setor de serviços. Calabrese (2012) ressalta que empresas de serviço precisam de indicadores de produtividade e qualidade para melhor acompanhamento gerencial embora, essas ferramentas estão historicamente associadas à indústria manufatureira (RUTKAUSKAS et al., 2005).

Christian Grönroos e Katri Ojasalo (2015) acrescentam que a produtividade em serviços não é um sistema fechado de qualidade constante, precisando ser analisada a interação de diversos fatores, como percepção do cliente interno ou externo e fluxo entre processos.

A concepção deste estudo iniciou-se da necessidade de identificar a produtividade real, através do olhar do cliente do setor de Centro de Serviços Compartilhados, em uma empresa de mídia de grande porte do sul do país, onde a grande quantidade de reclamações dos clientes internos da empresa não refletia nos indicadores utilizados pela mesma.

O objeto de estudo mantém em comum a muitas empresas brasileiras, setores de suporte ao seu negócio final, como setor administrativo, de CSC, transporte, financeiro, contábil, etc. No atual cenário de crise tornou-se urgente a busca por maior produtividade, eficiência e redução de custo. Porém ao buscar na literatura ferramentas eficazes para mensurar o desempenho do setor não se encontrou trabalhos que contemplassem como um todo as necessidades da empresa de construir um indicador de desempenho que deixasse claro para a alta gerência o desempenho do setor e a melhoria do serviço ao unifica-lo.

Da mesma forma, diante do cenário de crise iniciado na empresa objeto de estudo a mesma viu-se diante da pressão por aumento de produtividade e demissões nestes setores meios para redução de custos, entretanto sem conhecer seu cenário real, principalmente a produtividade e eficiência de seus funcionários e setores não podem tomar decisões gerenciais assertivas vendo assim a necessidade urgente de criação de indicadores.

Paralelamente, outra empresa, de grande porte no setor de vestuário, contendo o mesmo setor de serviços da empresa de mídia, com igual necessidade de aumento de produtividade

(porém não afetada pela crise econômica atual) foi introduzida ao estudo como forma de comparação e aplicabilidade do método em dois cenários diferentes.

Ulbrich e Grochowski (2012); Borman, (2012) e Janssen e Joha, (2014) corroboram com a lacuna literária sobre o tema. Quanto a indicadores práticos, pesquisados em empresas concorrentes não houve contribuições reais, geralmente estas empresas utilizam métricas como quantidade de serviços realizados em determinado período de tempo, o que exclui o cliente da construção do indicador BORMAN (2012).

1.4. MÉTODO

1.4.1. Caracterização do método de trabalho

O estudo presente neste trabalho é de natureza aplicada, pois os resultados permitem a mensuração de desempenho e qualidade percebida em contexto real de empresas de CSC. A abordagem de pesquisa é, principalmente, qualitativa pois faz uso de técnicas e coleta de dados qualitativos, porém, o estudo envolve o uso análises estatísticas para tratamento de dados qualitativos (GIL, 2010).

Quanto aos objetivos, o estudo aborda pesquisa exploratória, para proporcionar maior familiaridade com o problema, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com funcionários das empresas em estudo. Além disso, o estudo também pode ser considerado pesquisa ação, pois a aplicação do método proposto permite aprofundar o conhecimento da realidade das empresas em estudo (GIL, 2010).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o trabalho faz uso de pesquisa bibliográfica na identificação de métodos e métricas de mensuração da produtividade em serviços da literatura. Envolve, também, levantamento e estudo de caso, a partir da aplicação de questionário em clientes de duas empresas com CSC analisadas (GIL, 2010).

1.4.2. Etapas do trabalho

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, esta dissertação seguiu três etapas. A primeira etapa trata-se de revisão teórica referente à produtividade, qualidade e indicadores principalmente aplicados a Centro de Serviços Compartilhados. Nesta etapa, levantou-se o que existia de métodos de mensuração de desempenho e sua relação com a qualidade percebida, já consagrada na literatura.

A segunda etapa envolveu, a partir dos estudos referenciados na etapa anterior, a criação de um método para incluir a qualidade percebida na medição de desempenho de empresas com CSC que realizam atividade de interação com o cliente (atividades de *front office*). Na terceira etapa foi realizada a aplicação do método proposto em duas empresas com CSC e realizada uma comparação dos dois objetos de estudo.

1.5. DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Quanto à aplicabilidade em demais empresas, o método proposto mostrou-se aplicável em empresas de ramos diferentes, porém com setor de apoio a empresa (CSC) semelhantes o que pode beneficiar qualquer instituição do setor de serviços que possua atendimento a clientes internos e externos.

Devido a regras rígidas de metodologia própria, a empresa objeto de estudo A demonstrou inflexibilidade para a alteração do método atual de levantamento de dados de eficiência e tempo dos seus serviços, o que levou o estudo para a correção do indicador de produtividade já utilizado sem o intuito de modificar o indicador já existente em sua natureza.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada no formato de artigos científicos, sendo composta de quatro capítulos. Inicialmente, no primeiro capítulo é apresentada uma introdução do tema

abordado destacando a necessidade de métodos para a mensuração da produtividade através da ótica do cliente. No capítulo inicial, da mesma forma, também é exposto o método, delimitações temas e objetivos do presente estudo.

No segundo capítulo é apresentado o primeiro artigo que contém uma revisão sistemática da literatura sobre mensuração de produtividade com a percepção de qualidade como fator de destaque tendo em vista a separação quanto à natureza do serviço entre *front* e *back office* (serviços que possuem contato com o cliente e que não possuem, respectivamente). Aqui também é realizado um apanhado sobre contexto de estudo, características e produtividade em Centro de Serviços Compartilhados.

O terceiro capítulo apresenta o segundo artigo deste trabalho, o qual possui o intuito de propor e aplicar um método de mensuração da produtividade a partir da avaliação de qualidade percebida em serviços de CSC. O método proposto é aplicado em duas empresas Brasileiras de ramos diferentes que possuem em comum o setor de Centro de Serviços Compartilhados. Neste capítulo, são utilizados os resultados gerados na sessão anterior para criação do método de mensuração da produtividade tendo em vista a qualidade percebida do cliente na célula de logística do setor já referido das duas empresas.

O último capítulo explana as conclusões decorrentes do trabalho desenvolvido. Nesta etapa também são apresentadas sugestões para futuras aplicações e validação do método proposto.

2. ARTIGO 1 – PRODUTIVIDADE EM SERVIÇOS DE CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Tatiana Rodrigues Quintana

Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco

Um resumo desse artigo foi apresentado no X Simposio Internacional de Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias 2017, Oberá, Argentina em Setembro 27, 28 e 29, 2017

Resumo:

Este artigo objetiva fazer uma revisão da literatura sobre produtividade em serviços e, especificamente, em Centros de Serviços Compartilhados, buscando levantar métodos e métricas de mensuração da produtividade, considerando a especificidade do setor de serviços, suas diferenças tanto na natureza intangível de seus negócios quanto na percepção e participação do cliente nos processos no contexto de Centro de Serviços Compartilhados. Foram pesquisados periódicos nacionais e internacionais e selecionados conforme sua relevância ao assunto, abrangendo o período de 15 anos, devido à limitada literatura sobre produtividade no contexto de operações de serviços de CSC. A partir da análise dos resultados da revisão sistemática, obteve-se que as principais métricas utilizadas para mensurar a produtividade em serviços de CSC são baseadas no conceito de Acordo de Nível de Serviço assim como no uso de indicadores tradicionais utilizados na indústria. Porém, constatou-se que métricas como a percepção de qualidade do cliente, a sua satisfação e outros construtos vinculados à experiência do cliente no processo de serviços, são importantes para avaliar a eficiência dos serviços, principalmente nas atividades de *front office* e devem ser consideradas na avaliação de produtividade dos CSC.

Palavras-chave: produtividade em serviços, indicadores, serviços, centro de serviços compartilhados.

Abstract:

This article aims to review the literature on productivity in services and, specifically, in Shared Services Centers, seeking to raise productivity measurement methods and metrics, considering

the specificity of the services sector, their differences in both the intangible nature of their business and in the perception and participation of the client in the processes in the context of Shared Services Center. National and international journals were searched and selected according to their relevance to the subject, covering the period of 15 years, due to the limited literature on productivity in the context of SSC service operations. From the analysis of the results of the systematic review, it was obtained that the main metrics used to measure productivity in SSC services are based on the concept of Service Level Agreement as well as on the use of traditional indicators used in industry. However, it was found that metrics such as the perception of customer quality, satisfaction and other constructs linked to the customer experience in the service process, are important to evaluate the efficiency of services, especially in front office activities and should be considered in the SSC productivity assessment.

Keywords: *productivity in services, indicators, services, shared services center.*

2.1. INTRODUÇÃO

Organizações voltadas a serviços estão inseridas no segmento de maior e mais rápido crescimento da economia mundial (SAHAY, 2005). No Brasil, o setor de serviços representa aproximadamente 70% do Produto Interno Bruto (PIB) gerado e é responsável por 71% dos empregos no país (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2015), porém com a crise da economia brasileira atual, mesmo sendo o setor de maior importância para economia do país, este sofreu um recuo no seu volume de 3,4% no ano de 2015 em relação ao ano anterior (IBGE, 2015).

Visto a importância deste setor ao país é relevante o bom desempenho na produtividade e eficiência desse setor, porém não existem métodos de mensuração de produtividade e eficiência amplamente divulgadas academicamente (JOHNSTON; JONES, 2004). Pois, além do setor de serviços contemplarem não só a parte operacional como uma parte estratégica que é de difícil mensuração, historicamente o conceito de produtividade está ligado à produção em massa, linhas de produção, *lead time*, conceitos industriais dificilmente aplicados de forma direta e fácil a setores de serviço.

Outra ferramenta importante para a melhor tomada de decisão e auxílio a gestão deste setor em crescimento são os indicadores, porém estes possuem entraves pela especificidade do negócio. Os processos corporativos como empresas do setor de serviço são distintos entre si, não

podendo ser vistos e geridos da mesma forma. Por conseguinte, Calabrese (2012), para vistas de eficiência e produtividade, analisa os processos em serviços criando uma divisão entre *back office* e *front office*. *Back office* consiste em atividades de apoio onde a eficiência está atrelada a graus mais elevados de intensidade de trabalho enquanto o *front office* é caracterizado por atividades voltadas com interferência de clientes e tem sua orientação voltada à satisfação do cliente.

Um comportamento comum a empresas deste setor é o foco total na atividade fim, deixando a parte de gestão e administrativa (áreas de suporte ao negócio) em segundo plano. Entretanto, no atual cenário, com a crescente concorrência, inovação nesse setor e abrangência do mesmo, existe nas empresas de serviços uma maior preocupação em resultados voltados a eficiência e custos, sendo necessária à análise de todas as áreas da empresa, incluindo se voltar às áreas de suporte ao negócio da empresa, onde se torna necessário o controle de produtividade e eficiência para a otimização de recursos em um cenário de mudanças constante.

Um exemplo de unidade de operações que desempenha atividade meio e comum em grandes empresas de serviços é o Centro de Serviços Compartilhados (CSC). O CSC constitui o setor responsável por agrupar atividades administrativas transacionais, de escala e operacionais, geralmente do *back office* da empresa, retirando estas atividades, que não geram valor, dos setores responsáveis pelas atividades fins da empresa. Desta forma, esses setores podem se focar totalmente no negócio da empresa. O CSC por trabalhar com volumes altos e operações repetidas pode ser um espaço interessante para aplicar indicadores de produtividade auxiliando na gestão tanto do setor quanto da empresa, o que será testado neste estudo.

Diferente do cenário industrial, no setor de serviços, e em foco em um CSC algumas atividades têm impacto direto na satisfação do cliente, são as atividades de *front office* que, por terem esse impacto, indicadores relacionados à qualidade percebida e a satisfação do cliente devem ser considerados como medidas de produtividade e eficiência. Também existem no CSC as atividades de *back office*, sem contato com cliente final, onde a padronização é importante para a produtividade e eficiência, como enfatiza Triplett e Bosworth (2003) no seu estudo ao relatar a importância de padronizar atividades de *back office* no setor de serviços.

Calabrese (2012), embora dívida às atividades em *front* e *back office*, e discuta suas diferenças, traz à luz da discussão a carência de literatura sobre as formas de mensurar a

produtividade das atividades de serviços, destacando que, embora alguns estudos expõem as peculiaridades de cada “subdivisão”, os mesmos não concretizam de fato métodos de mensuração ou indicadores, permeando apenas o tema.

Portanto, devido à lacuna existente na literatura sobre estas peculiaridades na produtividade no setor de serviços, principalmente no que tange Centro de Serviços Compartilhados, o presente estudo objetiva discorrer sobre a escassa literatura sobre produtividade e eficiência em serviços e seus métodos de mensuração no contexto do CSC.

2.2. REFERENCIAL TEÓRICO

Zeithaml e Bitner (2000) definem serviços como processos, atos e performances, bem como todas as atividades econômicas que geram um produto não físico ou construído. Sendo o serviço consumido ao passo que é produzido, gerando um valor intangível e dedicado unicamente ao consumidor. Corroborando Troster (1999), com a ideia que os serviços são atividades que são destinadas de forma direta ou indireta para satisfazer necessidades humanas sem criar bens materiais para atingir seu objetivo.

Apesar das diversas definições e características peculiares (intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, dentre outros) dos serviços, as empresas deste setor, de igual forma que as empresas de manufatura, precisam de altas performances e métricas para seu melhor gerenciamento (JOHNSTON; JONES, 2004).

Porém, além da origem das pesquisas sobre produtividade surgirem no meio industrial, o constante estudo e inovação em métodos e sistemas focados nesse setor podem ser a razão de historicamente haver uma negligência em relação à produtividade e eficiência no contexto de serviços (RUTKAUSKAS et al., 2005). E mesmo com a importância da produtividade como indicador de gestão em serviços, existe pouca pesquisa empírica para esse tema, como corroboram Johnston e Jones (2004) e Calabrese (2012).

Um dos entraves do uso de indicadores na gestão de processos de serviços também se dá pela especificidade do setor. Os processos em empresas de serviços são distintos entre si, não

podendo serem vistos e geridos da mesma forma. Calabrese (2012), para vistas de eficiência e produtividade, analisa os processos em serviços criando uma divisão entre *back office* e *front office*. O *back office* consiste em atividades de apoio onde a eficiência está atrelada a graus mais elevados de intensidade de trabalho, enquanto o *front office* é caracterizado por atividades voltadas com interferência de clientes e tem sua orientação voltada ao investimento de capital.

No que tange ao *front office*, Grönroos e Ojasalo (2015) inteiram também que a produtividade em serviços não é um sistema fechado de qualidade constante, precisando ser analisada a interação de diversos fatores, como percepção do cliente interno ou externo e fluxo entre processos. Na indústria manufatureira o cliente não está vinculado diretamente à produção, porém quando se trata de serviços, a percepção do cliente precisa ser levada em conta nas interações de *front office*, pois a suposição de qualidade constante da indústria, atrelada a maquinários e padronização, não pode ser esperada quando falamos de serviços onde existe interação cliente-funcionário.

Os mesmos autores também levam a discussão de produtividade voltada somente à geração de receitas pois, pela grande diversidade de negócios no setor de serviços nem sempre é um viés principal para ser focado. Contudo, enfatizam que a redução de custos no setor de serviços pode ser gerada facilmente através da mudança dos processos quando bem-feita. Investir em qualidade que não é percebida pelo cliente pode ser um tanto quanto inútil, ao passo que, investir em melhores interações cliente-servidor no *front office* pode ser benéfico. Essas interações ou encontros de serviços que acontecem no *front office*, representam o momento onde a empresa pode demonstrar o valor do serviço, determinar a experiência que o cliente vivencia na entrega do serviço e pode gerar conhecimento e aprendizado entre as partes, afetando a percepção de qualidade dos clientes. (CALABRESE, 2012). Por sua vez, uma maior percepção de qualidade dos clientes pode trazer como consequências, maior satisfação, intenções de recompra e lucros para a empresa (GERSCH et al., 2011).

Ainda os autores Gersch, Hewing e Schöler (2011) introduzem a ideia que o cliente é um “co-criador” de valor, pois empresas não deveriam conceber processos de forma independente, onde o cliente não é ouvido acarretando assim em distanciamento. Quanto mais integrados ao processo, os clientes contribuirão para a melhoria da prestação do serviço da empresa em uma relação de reciprocidade ganha- ganha.

Visto que as empresas de serviços têm como objetivo satisfazer seus clientes, como fonte de vantagem competitiva, através da entrega de uma experiência de alta qualidade, a qualidade percebida dos clientes deve ser incorporada como medida de produtividade nas empresas deste setor (CALABRESE, 2012).

Logo, visto a importância do valor gerado ao cliente e sua coautoria no mesmo, alguns autores sugerem métricas para relacionar a produtividade à qualidade percebida pelos mesmos (SHEHADEH et al., 2016).

Muitas empresas tentam medir o desempenho das operações de serviços de acordo com apenas duas dimensões: a primeira seria o ganho financeiro, como lucro, participação no mercado, otimização de recursos e a segunda referente ao ganho de valor, quem não envolve o aspecto financeiro, como melhoria da qualidade do produto ou serviço, desempenho, satisfação do cliente e de funcionários (PARASURAMAN et al, 1988). Contudo, Parasuraman et al. (1988), sugerem uma forma de mensurar a qualidade no setor de serviços a partir da diferença entre expectativas dos clientes e a percepção dos mesmos acerca do desempenho em relação ao serviço, ou seja, a qualidade percebida do consumidor, isto é, um julgamento pessoal de cada cliente, formado por suas experiências e vivências, sendo dessa forma relativo e de difícil mensuração.

Por outro lado, SHEHADEH et al, (2016) relatam que a excelência operacional na indústria manufatureira está ligada às seguintes dimensões: liderança, gestão de recursos humanos, estratégia operacional e cultura da empresa, então os autores tentam fazer um paralelo com o setor serviços que representa em seu país, Jordânia, 78% do PIB. Em sua pesquisa, os autores, entrevistaram funcionários da força de trabalho jordaniana em hotéis, transporte, assistência médica, bancos, TI, seguros, utilizando escala Likert de 5 pontos, e uma amostragem aleatória de acordo com a distribuição normal, onde a sua variável dependente foi excelência operacional e suas variáveis independentes as dimensões já citadas. Com isso, os autores visavam achar a correlação entre as dimensões e a qualidade operacional no setor de serviços e, como resultados, obtiveram que a estratégia das operações é o fator de maior impacto na produtividade do serviço, seguido pela cultura da empresa, sendo a gestão de recursos humanos e a influência de liderança os de menor impacto.

Segundo Choi et al (2015), a correta dedicação de recursos (humanos ou materiais) para aumentar a qualidade percebida do serviço leva a uma maior satisfação do cliente, influenciando a sua intenção de compra futura e, em consequência, conduzindo a um maior desempenho operacional da empresa. Os autores propõem um modelo de medição da produtividade ajustado pela qualidade percebida dos clientes de serviço de companhias aéreas. Nesse modelo, a empresa deve identificar os atributos de qualidade importantes para os clientes, atributos estes que influenciariam em suas escolhas. Dessa forma, a empresa pode direcionar melhor seus recursos e esforços nos aspectos mais valorizados, de forma a reter e atrair novos clientes, e por subsequente, melhorar a sua receita.

Na literatura, a ideia de a qualidade estar relacionada à produtividade também foi utilizada em cenários onde a eficiência dos serviços não estava relacionada a questões financeiras como relatam Thanassoulis et al. (1995). Os autores propõem duas variáveis de desempenho em seu estudo de eficiência operacional nos serviços de tratamento médico perinatal no Reino Unido, a primeira é a percepção de qualidade dos serviços de saúde e a segunda a taxa de sobrevivência dos bebês que correm risco de morte.

No que se refere a processos no *back office*, Triplett e Bosworth (2003) trazem para a discussão a padronização e automação utilizando ferramentas como *softwares* para a gestão dessas atividades, facilitando a medição de desempenho e eficiência.

Gronroos e Ojasalo (2004) confirmam que, em contraponto à tradicional abordagem de processos, onde esta é uma sequência de atividades com começo, meio e fim e entradas e saídas bem identificadas (DAVENPORT, 1993), métodos modernos de BPM (*Business Process Management*) podem ser utilizados para gestão de desempenho interno de processos, incluindo a perspectiva do cliente na análise. Também ferramentas de administração e reengenharia podem ser amplamente utilizadas (HAMMER, 1990; HAMMER e CHAMPY, 2003), trazendo conceitos de reengenharia de negócios e reengenharia de processos (BPR), propondo um radical redesenho de processos corporativos que levam a melhorias de tempo, custos, qualidade e serviço, consequentemente gerando valor para o cliente.

2.2.1 Produtividade em Centro de Serviços Compartilhados

Centro de Serviços Compartilhados (CSC), do inglês *Shared Service Center*, são unidades de negócio com um conceito organizacional que tem como objetivo consolidar os processos de suporte de uma empresa dentro de um único setor, centralizando-os e gerindo os mesmos. O CSC tem o corte de custos como um importante condutor o um claro foco sobre clientes internos (SCHULZ; BRENNER, 2010).

No que diz respeito aos tipos de serviços do CSC, geralmente oferecem "serviços de apoio". A segregação desses serviços visa facilitar as atividades centrais das organizações, mas não são próprias funções essenciais segundo os autores Schulz e Brenner (2010). Os centros de serviços compartilhados seriam particularmente adequados para oferecer o que são chamados serviços "transacionais" servindo de apoio à empresa (RAUDLA; TAMMEL, 2015). Hanssen e Joá (2006), sugeriram que os serviços compartilhados podem oferecer vários benefícios para o setor público, tais como redução de custos, melhoria do acesso à inovação e, permitindo um foco maior sobre as operações fundamentais.

Os serviços mais comuns prestados nessas unidades de negócios são os serviços de recursos humanos, serviços financeiros, tecnologia da informação, serviços de informática e de aquisição e fornecimento serviços de cadeia de suprimentos (RAMPHAL, 2011).

A estratégia de redução de custos e a economia de escala, centralizando o maior número de processos transacionais são os principais objetivos de um CSC (BORMAN, 2012). Para conduzir o aumento no número de processos os Centros de Serviços Compartilhados focam na produtividade e na padronização dos processos, tornando-os mais ágeis e eficientes, o que permite a utilização mais intensiva de recursos (BORMAN, 2010).

Como métrica de produtividade de serviços é utilizado o conceito de ANS (acordo de nível de serviço) e KPIs (indicadores de desempenho) que medem a capacidade produtiva e o desempenho do trabalho. Os ANS definem as relações contratuais e métricas detalhadas a modo de gerir as expectativas dos clientes sobre o nível de serviço que podem esperar receber (HOWCROFT e RICHARDON, 2012) por exemplo, a gerência pode acordar que um serviço de cadastro de fornecedores deve ser 90% atendido no prazo, e esse será o serviço esperado pelo cliente.

Ainda segundo Howcroft e Richardson (2012), enquanto o ANS serve para governar a relação de prestação de serviços, os KPIs são criados internamente como uma maneira de medir a produtividade dos trabalhadores do CSC.

Motivados pela redução de custos e padronização muitas empresas acabam adotando o modelo de CSC em sua organização, podendo gerar reduções de custos de 25% (QUINN et al., 2000). CSC são utilizados muitas vezes como prestador de serviços para atividades de *back office* dos demais negócios da empresa, onde a criação de indicadores e ANS podem auxiliar a tomada de decisão (SCHULZ; BRENNE, 2010). Porém, em determinadas empresas o CSC atende público interno e externo realizando dessa maneira atividade de *front office*, onde a percepção do serviço pelo público é um fator a ser considerado para a mensuração de produtividade e qualidade. Minnaar e Vosselman (2013) enfatizam que serviços dependentes de personalização e contato direto com clientes podem não ser adequados em uma estrutura centralizada. Serviços de negociação direta com fornecedores, compradores e clientes são exemplos de serviços de *front office* que podem ser prestados por CSCs. Nesses casos, as métricas tradicionais para mensurar a produtividade não são suficientes, e em alguns casos, tornam-se inúteis.

Janssen e Joa (2014) ressaltam que em um CSC as atividades *back office* podem ser padronizadas seguindo metodologias normais de gerenciamento, porém as atividades de contato ao público, por precisarem ser adaptáveis para cada tipo de cliente, não seguem um modelo de métrica gerencial de sua produtividade fácil de ser medido e aplicado.

2.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser caracterizada com um estudo qualitativo e bibliográfico, onde se pretende obter dados sobre estudos vinculados a produtividade no setor de serviços, em particular em centros de serviços compartilhados. Para alcançar os objetivos propostos foi conduzida uma revisão sistemática.

A revisão sistemática constitui uma metodologia científica que visa à busca e análise de artigos de uma ou mais áreas da ciência, sendo usualmente empregada em pesquisas médicas, na

psicologia e ciências pelo grande número de dados e fontes diversas de informações nessas áreas (ALMEIDA et al., 2012).

As revisões sistemáticas são consideradas atividades de investigação, embora os dados são provenientes de estudos primários sobre a área de interesse ao invés de partir-se direto para a experimentação. Uma revisão sistemática pode ser definida como uma busca na literatura por um questionamento claramente definido que visa selecionar, avaliar criticamente, resumindo a investigação relevante (NEEDLEMAN, 2002).

Este estudo segue as etapas da revisão sistemática propostas por Needleman (2002): i) definição da questão de pesquisa; ii) determinação de critérios de inclusão ao estudo iii) identificação de estratégias de busca; iv) avaliação crítica; v) resume e seleção de dados; vi) conclusões sobre os dados; vii) relato sobre o que é conhecido e desconhecido.

2.3.1 Definição da questão de pesquisa

Na primeira etapa da revisão sistemática foi definida como questão de pesquisa o levantamento de abordagens de mensuração da produtividade em serviços, especificamente no contexto dos centros de serviços compartilhados.

2.3.2 Determinação de critérios de inclusão ao estudo:

A segunda fase do método de pesquisa consistiu de uma revisão da literatura sobre o tema de produtividade e indicadores em serviços. Uma vez que este tema é relativamente novo, há pouca pesquisa acadêmica brasileira sobre o assunto o que acarretou a procura por publicações em periódicos, congressos e livros internacionais. Após essa pesquisa foi realizada uma revisão na literatura internacional sobre estudos relacionados a Centro de Serviços Compartilhados, onde foram encontradas discussões sobre o que é um Centro de Serviços Compartilhado, suas características, especificidades, ganhos para a empresa, bem como sua aplicação em serviços públicos e terceirizações. Devido à escassez de estudos vinculados à produtividade em atividades front office de CSC, foi realizada uma revisão da literatura na área de qualidade em serviços para identificar possíveis dimensões de qualidade que poderiam ser aplicadas em CSCs.

2.3.3 Identificação de estratégias de busca

Como base de dados de busca foram utilizados o portal capes, ScienceDirect e Isi Web of knowledge, pesquisando pelas seguintes palavras-chave: "productivity in services", "indicators in services", "productivity in shared services center", "shared service center", "productivity indicators", front office, back office, efficiency services e "quality services". O resultado retornou em torno de 10.043 artigos, na sua grande maioria não brasileiros, destes muitos distantes do tema, principalmente pela abordagem de produtividade em serviços em sistemas públicos ou de áreas da saúde. Assim, a pesquisa então foi restrita somente a artigos cuja área de pesquisa fosse negócios (business), administração e engenharia. Novo filtro foi aplicado para que a pesquisa ficasse restrita a língua inglesa, espanhola e portuguesa. Chegando assim a um número de 106 artigos. A pesquisa foi realizada nos meses de março e junho de 2016 e o período de busca foi de 15 anos pela dificuldade de artigos no tema.

2.3.4 Avaliação crítica

Avaliando individualmente cada artigo triado, na etapa anterior, dos 106 artigos, (apesar do filtro inicial em administração, negócios e engenharia) 26% ainda estavam relacionados às áreas médicas e odontológicas, não contribuindo de forma direta ou indireta para a pesquisa. Apesar de conterem as palavras chave, 38% dos estudos encontrados não estavam diretamente ligados ao tema de pesquisa apresentando o termo "centro de serviços compartilhados" em seu contexto, bem como não mencionaram métodos de mensurar a produtividade nem indicadores em sua gestão.

De forma semelhante estudos sobre departamento de recursos humanos e métodos de gestão deste tipo de setor representaram 15% sobre a pesquisa realizada, não contribuindo significativamente para a revisão em questão. Portanto, 21% (25 artigos) dos artigos triados anteriormente trazem contribuição significativa para o estudo, tratando dos temas procurados na revisão sistemática ou agregando conceitos interessantes, como Calabrese (2012) que divide o processo de serviços em atividades de back office e front office tratando de forma diferente os conceitos de produtividades em cada um desses "subsistemas" do contexto de serviços.

2.3.5 Resumo e seleção dados

Os dados encontrados nos 25 artigos triados e representativos para a pesquisa foram resumidos e tabelados sintetizando dessa forma as informações conforme o tema e palavras chave desse presente estudo, assim dando sequência a revisão sistemática. Nesta etapa pode-se verificar algumas repetições de referencial teórico utilizado na construção dos artigos.

2.3.6 Conclusões sobre os dados

A partir da síntese anterior, nesta etapa foram retiradas as repetições, os artigos foram separados por periódicos, relevância acadêmica, área de conhecimento e por país. Para a análise do estudo, os artigos foram separados em assuntos usando os termos sobre qualidade em serviços, mensuração de produtividade em serviços e centros de serviços compartilhados, pois não foi encontrado artigo que contemplasse os 3 temas principais desse estudo conjuntamente.

2.3.7 Relato sobre o que é conhecido e desconhecido

Nesta etapa é separado o que através da pesquisa foi exposto e quais as limitações que não foram superadas na busca da literatura presente.

2.4 RESULTADOS

Após a aplicação do método de pesquisa é importante destacar que não foi encontrada diretamente na literatura referência direta ao tema chave desta pesquisa, a produtividade em centro de serviços compartilhados, justificando assim a existência desse estudo. Contudo, mesmo não tratando do tema diretamente, os estudos são complementares trazendo a pesquisa o estado da arte dos assuntos relacionados ao tema, contribuindo com fatos e dados para uma posterior construção de uma metodologia de mensuração de produtividade. Os 25 artigos resultantes das análises para inclusão neste estudo podem ser divididos quanto à área de conhecimento conforme a figura 1. Não foram encontrados estudos relevantes na língua portuguesa. Na figura 2 pode-se notar a contribuição dos artigos dentro do assunto abordado para esse presente estudo.

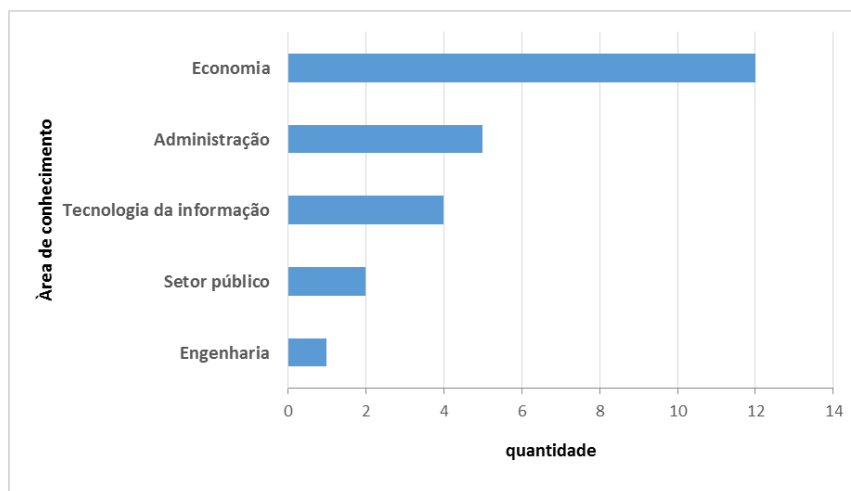


Figura 1 - Contagem de artigos por área de conhecimento
Fonte: o autor

Assunto principal:	Qualidade em serviços			produtividade				Serviços		CSC	termos chave
Discorre sobre:	participação do cliente	qualidade percebida do cliente	considera qualidade na produtividade	Indicador	serviço	industria	propõe modelo	transacional (back office)	interação com cliente (front office)	Metodologias aplicadas	
Borman, 2010					✓	✓		✓			processos, melhoria, redução de custos
Borman, 2012		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	percepção do cliente no processo
Calabrese, 2012	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		eficiência, cliente, mensuração, performance
Christian Grönroos e Katri Ojasalo, 2004	✓	✓			✓						literatura escassa, serviço modelo dinâmico, eficiência percebida
Gersch, Hewing E Schöler, 2011	✓	✓			✓		✓				cliente co autor, processos blueprint
Grönroos e Ojasalo, 2015			✓		✓			✓	✓		não constancia da qualidade, fluxo de processos
Hammer e Champy, 2003		✓			✓	✓					qualidade percebida do cliente
Hammer, 1990					✓	✓					reengenharia, bpm, processos
Harvey, 1987	✓			✓	✓		✓		✓		reclamação do cliente, ponderação
Howcroft e Richardson, 2012		✓		✓	✓			✓	✓	✓	Tempo do serviço, expectativa do cliente
Janssen e Joa, 2006			✓		✓			✓	✓	✓	Administração pública, cliente balizador
Janssen e Joa, 2008			✓		✓			✓		✓	gerenciamento CSC
Janssen e Joá, 2014	✓					✓		✓		✓	customização do serviço
Johnston, 2004	✓	✓			✓	✓		✓			qualidade percebida, cliente
Kagelmann, 2001					✓			✓		✓	CSC unidade de negocios
Minnar, 2013	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	Mensurar conforme natureza da operação
Parasuraman Et Al., 1988	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	expectativa x percepção do cliente
Quinn et al., 2000					✓			✓		✓	CSC redutor de custos, ANS
Ramphal, 2011				✓	✓			✓			Tecnologia da informação como aliada, serviço publico
Safizadeh et al, 2009						✓		✓	✓		serviços divididos por interação com cliente
Schulz e Brenner, 2010				✓	✓	✓		✓		✓	CSC como estratégia redução de custos
Seal, 2013	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	ANS, anseios do cliente
Shehadeh et al., 2016	✓	✓	✓		✓			✓			cliente participativo, mensuração
Triplett E Bosworth, 2003					✓		✓				eficacia, automação, medição, padronização
Ulbrich e Grochowski, 2012					✓			✓		✓	CSC serviços financeiros e transacionais

Figura 2 - Divisão por assunto e temas abordados Fonte: o autor

Na figura 2 os artigos foram divididos conforme os temas que abordam e seus respectivos termos chave. Por exemplo, Calabrese (2012), aborda o tema qualidade em serviços descrevendo sobre a importância da participação do cliente, da qualidade percebida do mesmo e que esse fator deve ser ponderado no cálculo da produtividade. Calabrese (2012) também decorre sobre a

produtividade do setor de serviço bem como do setor industrial utilizando paralelos sobre as duas áreas e propõe um modelo (embora conceitual) de mensuração da produtividade. Embora Calabrese (2012) utilize a divisão *front e back office*, o autor em seu estudo não o aplica a Centros de Serviços Compartilhados.

2.4.1 Qualidade percebida como métrica de produtividade em serviços

Em comum aos estudos onde o assunto qualidade em serviços foi encontrado está a participação do cliente. Alguns artigos vem o cliente como participante ativo do serviço, bem como outros corroboram na importância da percepção do cliente para a qualidade dos serviços, como enfatizam Shehadeh et al. (2016).

Calabrese (2012) resgata a importância do cliente na ponderação de qualidade percebida sob a ótica do próprio cliente, sendo esta tão importante quanto à qualidade medida na prestação do serviço pelo prestador de serviço.

Outro fator levantado é que o cliente é um elemento participante dos processos em serviços e na sua criação de valor e suas ações e percepções são de grande importância para o processo, portanto a qualidade percebida do cliente guia os processos para sua melhor forma de execução, como por exemplo em serviços hospitalares, onde o paciente está inserido no serviço e sua experiência, boa ou ruim, fará com que o serviço seja classificado de igual forma. Ao paciente não interessa a rapidez ou quantas vezes este serviço é realizado e sim a sua satisfação e a percepção que este foi cuidadosamente bem realizado (GERSCH, HEWING e SCHÖLER, 2011).

Calabrese (2012) utiliza um protocolo de pesquisa para medir a satisfação do cliente, para avaliar a qualidade do serviço ele utiliza o método de mensuração SERVQUAL (Parasuraman et al., 1991). SERVQUAL é um modelo de avaliação de qualidade de serviço baseado no paradigma da desconfirmação de expectativas, segundo a qual a qualidade do serviço depende da diferença entre a percepção e expectativa (CALABRESE, 2012.) O modelo SERVQUAL emprega um questionário de 22 itens divididos em cinco dimensões (empatia, segurança, confiabilidade, tangibilidade e reatividade). Além do SERVQUAL, há outros instrumentos genéricos para avaliar

a percepção de qualidade dos serviços (e.g. SERVPERF) e instrumentos específicos desenvolvidos para vários contextos de serviços (e.g. HOLSERV para hotéis, HEdPERF para educação superior, DINESERV para restaurantes, BANKSERV para banco) (Tinoco, 2011).

2.4.2 Produtividade em Serviços

As poucas referências relacionadas à produtividade em serviços encontradas na literatura são enfatizadas por Johnston (2004) e Calabrese (2012). Johnston (2004) também relata que na literatura este tema é basicamente resumido em dois pontos: a preocupação com a definição de produtividade em serviços e o quanto a produtividade é pensada a partir da produtividade da pessoa que realiza a operação e não do ponto de vista do cliente. Contudo, Calabrese (2012) propõe um modelo gerencial para unir qualidade à produtividade no que tange a serviços. O autor ressalta que a produtividade é um conceito proveniente da indústria manufatureira e tem sido estudado desde o início sob a perspectiva de economia de escala produtiva, porém as poucas pesquisas sobre produtividade na área de serviços não consideram as entradas e saídas específicas deste setor como a satisfação do cliente, a qualidade percebida e a capacidade de otimização dos serviços. Então, através de uma pesquisa exploratória, Calabrese (2012) em seu estudo apresenta uma matriz de performance voltada a serviços, pesquisa as influências de recursos humanos na produtividade e considera a mesma uma função de quatro variáveis: i – eficiência interna ii- eficiência externa, iii-capacidade e iv significado de eficiência, e sugere que essa função fornece uma nova dimensão capaz de unir a produtividade à qualidade do serviço.

Harvey (1987) confirma o argumento anterior expondo a dificuldade dos centros de serviços sociais no Quebec em medir a produtividade dos colaboradores, fugindo da métrica padrão de volume de clientes atendidos. No seu estudo, o autor decorre sobre a ponderação da produtividade com fatores como tempo médio de atendimento usando padrões históricos de referência, gasto financeiro e reclamações dos clientes, criando dessa forma “matrizes” para a métrica da produtividade.

Métodos para a medição da produtividade e aumento da eficácia em serviços também são discutidos por Triplett e Bosworth (2003), onde o conceito de padronização e automação surgem em conjunto com ferramentas como *softwares* para a gestão de atividades, como por exemplo um programa que organize as solicitações de serviços em filas e avise o tempo restante para a realização da mesma perante uma meta pré-estabelecida.

2.4.3 Desempenho em Centro de Serviços Compartilhados

Seal (2013) levanta que as necessidades e anseios da alta direção de empresas que contam com CSC em suas unidades, passam desde a qualidade de serviço à agilidade, além do custo baixo por transação. Para assegurar as expectativas dos executivos, autores como Seal (2013), Minnar (2013), Howcroft e Richardson (2012) descrevem o Acordo de Nível de Serviço (ANS) como uma ferramenta a ser utilizada. O ANS nada mais que é um documento onde os gestores das áreas atendidas (clientes) e gestores do CSC (fornecedores de serviços) acordam o que será entregue, em quanto tempo e o que esperam do serviço.

Seal (2013) relata a experiência de diversas empresas que possuem CSC que criaram maneiras de dividir as atividades entre *back office* e *front office*. As atividades *front office*, que atendem diretamente o cliente, acabam sendo realizadas por uma central de atendimento ou pessoas especializadas no atendimento ao público. Após esse primeiro atendimento essa central passaria para a o setor operacional, o *back office* (que realizam o serviço efetivamente). O mesmo diretor que necessita um lançamento de seus gastos em uma viagem, acionaria esse primeiro atendimento (*front office*) que entenderia sua necessidade, recolheria os documentos necessários e repassaria a demanda para o *back office* que realizaria as transações financeiras necessárias para o pagamento. Contudo, mesmo dentro da unidade CSC existem atividades de natureza diferente, de atendimento direto ao cliente e operacionais. As atividades de retaguarda, por serem operacionais, muitas vezes podem ser gerenciadas pela produtividade de cada operador: notas lançadas por minuto, quantidades de erros versus lançamentos, tempo por lançamento, etc. Métodos estes que se assemelham à mensuração de produtividade em indústrias manufatureiras.

Porém, as atividades de *front office* requerem um maior cuidado. O que seria mais produtivo para a empresa como um todo, que o atendente da central repasse as informações da maneira mais rápida possível, ou que preste um serviço diferenciado onde o cliente consegue repassar todas suas necessidades sem precisar de outros contatos posteriores? Portanto, por suas características distintas, essas atividades não devem ser tratadas e mensuradas de maneira igualitária (JANSSEN e JOAH, 2006, MINNAR, 2013).

Resumindo, dentre as métricas de produtividade para CSC mais citadas na literatura podem ser divididas em duas áreas:

- Atividades de *Back Office*: volume por tempo; quantidade de erros divididos por acertos, tempo da atividade se comparado a um padrão ótimo; compatível ou não com o Acordo de Nível de Serviço (ANS).

- Atividades *Front Office*: compatível ou não com o Acordo de Nível de Serviço (ANS). Aqui se observa a falta de métricas na literatura, tangendo mais a discussão da participação do cliente na atividade, porém não está evidente, no que permeia atividades de CSC, como medir a produtividade ou qualidade das atividades com contato direto ao cliente.

2.5. CONCLUSÕES

Embora não foi encontrado um estudo que diretamente abordasse métricas e formas de mensurar a produtividade em serviços no contexto de Centro de Serviços Compartilhados, as informações dos artigos analisados para este estudo são complementares e levantam pontos importantes que podem ser contemplados na preposição de métodos de mensuração de produtividade em CSC.

Primeiramente, a importância da divisão das atividades entre *front office* e *back office* por suas peculiaridades distintas, deveria ser considerado, uma vez que elas diferem na natureza de sua operação, uma incluindo o cliente no serviço e outra de responsabilidade apenas do operador

da atividade. Nas atividades de *back office*, na literatura usualmente é empregado indicadores de produtividade comuns à indústria manufatureira, por exemplo, produzir o maior número em menor tempo com o mínimo de perda. Porém como citado anteriormente no estudo, fazer mais com menos com o cliente não satisfeito poderia acarretar a perda do mesmo, a satisfação do cliente na atividade *front office* deve ser englobado na produtividade.

Após, o uso do acordo de nível de serviço (ANS) junto aos clientes, onde estarão detalhados os prazos e tempos acordados como ideais para cada tarefa, as métricas utilizadas no ANS podem, também, constituir indicadores de produtividade dos serviços. Como auxílio para a mensuração de produtividade, pode ser levado em conta à criação de um sistema de informação ou software em que as atividades possam ser monitoradas, principalmente para o *back office*, onde as atividades são mais padronizadas e a ênfase na eficiência é maior. Já, as atividades do *front office*, podem ser melhor avaliadas a partir de métricas como qualidade percebida e satisfação do cliente. Como diferencial, ambas as atividades de *back office* como *front office* devem ter o acompanhamento da satisfação do cliente e esse indicador ser agregado à produtividade.

Especificamente no contexto de CSC, as principais métricas apontadas na literatura conduzem a utilizar o conceito de Acordo de Nível de Serviço para medir a produtividade dos setores bem como utiliza também medidas de mensuração comuns à indústria e amplamente divulgadas na literatura, como análise de volume por tempo, percentual de erro, eficiência comparando-se a um padrão. *Softwares* podem ser utilizados como auxílio para medir as atividades, criando dessa forma filas de serviços a serem feitos para melhor organização e medição de tempo de realização de cada uma. Por conseguinte, alguns autores que separaram a natureza das atividades em *front* e *back office* relatam a importância de agregar a participação do cliente nessa métrica, como o tempo do mesmo em espera. No que tange a CSC os estudos não são específicos do “como” medir essa produtividade englobando o cliente.

A proposição de métodos que englobem medidas de produtividade e qualidade percebida, para a mensuração da eficiência e desempenho dos serviços, constitui um tema relevante a ser

explorado em futuras pesquisas, principalmente, se for abordado no contexto dos serviços oferecidos por Centros de Serviços Compartilhados.

2.6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Luís Fernando Magnanini et al. Fatores críticos da agilidade no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de novos produtos. **Produto & Produção**, v. 13, n. 1, 2012.

BORMAN, Mark. A multi-dimensional framework to assist in the design of successful shared services centers. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 17, n. 2, 2012.

BORMAN, Mark. Characteristics of a successful shared services center in the Australian public sector. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 4, n. 3, p. 220-231, 2010.

CALABRESE, Armando. Service productivity and service quality: A necessary trade-off?. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 2, p. 800-812, 2012.

CHOI, Kanghwa; LEE, DonHee; OLSON, David L. Service quality and productivity in the US airline industry: a service quality-adjusted DEA model. **Service Business**, v. 9, n. 1, p. 137-160, 2015.

DAVENPORT, Thomas H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Harvard Business Press, 1993.

GRÖNROOS, Christian; OJASALO, Katri. Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 414-423, 2004.

GRÖNROOS, Christian; OJASALO, Katri. Service productivity as mutual learning. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 7, n. 2/3, p. 296-311, 2015.

HAMMER, Michael. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard business review**, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Le reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**. Dunod, 2003.

HARVEY, Jean. Measuring productivity in professional services. **Public Productivity Review**, p. 29-38, 1987.

HOWCROFT, Debra; RICHARDSON, Helen. The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centers. **Work, Employment and Society**, v. 26, n. 1, p. 111-127, 2012.

IBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, dados referentes à economia nacional, fornecidos em meio eletrônico. Acesso em 20.10.2015

JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton. Motives for establishing shared service centers in public administrations. **International journal of information management**, v. 26, n. 2, p. 102-115, 2006.

JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton. Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise: Critical management issues. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 1, n. 1, p. 35-49, 2008.

JOHA, Anton; JANSSEN, Marijn. Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 7, n. 1, p. 47-65, 2014.

JOHNSTON, Robert; JONES, Peter. Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 3, p. 201-213, 2004.

RUTKAUSKAS, Jonas; PAULAVIČIENĖ, Eimenė. Concept of productivity in service sector. **Engineering Economics**, v. 43, n. 3, p. 35-41, 2005.

KAGELMANN, H. Jürgen. Erlebnisse, Erlebniswelten, Erlebnisgesellschaft. Bemerkungen zum Stand der Erlebnistheorien. **Gesund durch Erleben**, p. 90-101, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. trad. **Ailton Bomfim Brandão**, v. 5, 1998.

GERSCH, Martin; HEWING, Michael; SCHÖLER, Bernd. Business process blueprinting—an enhanced view on process performance. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 732-747, 2011.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2015) <http://www.mdic.gov.br/sitio/> Acesso em 20.10.2015

- MINNAAR, Reinald A.; VOSSSELMAN, Ed GJ. Shared service centers and management control structure change: Exploring the scope and limitations of a transaction cost economics approach. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 9, n. 1, p. 74-98, 2013.
- NEEDLEMAN, Ian G. A guide to systematic reviews. *Journal of clinical periodontology*, v. 29, n. s3, p. 6-9, 2002.
- PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.
- QUINN, Barbara; COOKE, Robert S.; KRIS, Andrew. **Shared services: mining for corporate gold**. Financial Times Prentice Hall, 2000.
- RAMPHAL, Rohith Roopnarain. The performance of South African shared services. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 22, n. 1, p. 45-54, 2011.
- RAUDLA, Ringa; TAMMEL, Kaide. Creating shared service centers for public sector accounting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 28, n. 2, p. 158-179, 2015.
- SAHAY, B. S. Multi-factor productivity measurement model for service organization. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 1, p. 7-22, 2005.
- SAFIZADEH, M. Hossein; FIELD, Joy M.; RITZMAN, Larry P. An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 5, p. 557-576, 2003.
- SCHULZ, Veit; BRENNER, Walter. Characteristics of shared service centers. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 4, n. 3, p. 210-219, 2010.
- SEAL, Will; HERBERT, Ian. Shared service centers and the role of the finance function: Advancing the Iron Cage?. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 9, n. 2, p. 188-205, 2013.
- SHEHADEH, Rana Mohammad et al. Investigating Critical Factors Affecting the Operational Excellence of Service Firms in Jordan. **Journal of Management Research**, v. 8, n. 1, p. 157-190, 2016.
- THANASSOULIS, E.; BOUSSOFIANE, A.; DYSON, R. G. Exploring output quality targets in the provision of perinatal care in England using data envelopment analysis. **European Journal of Operational Research**, v. 80, n. 3, p. 588-607, 1995.

TRIPLETT, Jack E.; BOSWORTH, Barry. Productivity measurement issues in services industries: Baumol's disease has been cured. 2003.

TROSTER, Roberto Luis. MOCHON, Francisco; Introdução à economia. **São Paulo: Makron**, 1994.

ULRICH, Dave; GROCHOWSKI, Joe. From shared services to professional services. **Strategic HR Review**, v. 11, n. 3, p. 136-142, 2012.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. Services Marketing: integrating customer across the firm. New York: McGraw-Hill. Jan. 2000

3. ARTIGO 2 – PRODUTIVIDADE E QUALIDADE PERCEBIDA EM CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS SOB A ÓTICA DO PROCESSO: PROPOSTA DE MENSURAÇÃO

Tatiana Rodrigues Quintana

Orientadora: Dr Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco

Resumo:

A difícil mensuração de produtividade em atividades de serviços, como consequência da heterogeneidade dos serviços, sugere a necessidade de incorporar as percepções do cliente na mensuração de desempenho dos serviços oferecidos por Centros de Serviços Compartilhados (CSC). Neste contexto, o presente trabalho objetivou propor e aplicar um método de mensuração da produtividade e qualidade percebida de Centros de Serviços Compartilhados, a partir da análise do processo e separação das atividades de *front office* e de *back office*. O método proposto foi baseado na revisão da literatura e foi testado em duas empresas com CSC que realizam serviços semelhantes, facilitando a comparação. Para isso, foi realizado um mapeamento dos processos de duas células das empresas em estudo, analisando os pontos de interação cliente prestador e foram analisadas as métricas utilizadas pelas empresas para mensurar a sua produtividade, propondo a inserção da qualidade percebida e suas dimensões para ponderar o índice de produtividade de ambas. Os resultados obtidos permitiram a discussão da influencia da qualidade percebida que pode alterar os indicadores de produtividade alcançando um valor por vezes mais pertinente à realidade dos serviços

Palavras-chave: qualidade em serviços, produtividade, centro de serviços compartilhados.

Abstract:

The difficult measurement of productivity in service activities, as a consequence of the heterogeneity of services, suggests the need to incorporate customer perceptions in the measurement of performance of services offered by Shared Service Centers. In this context, the present work aimed to propose and apply a method of measuring productivity and perceived quality of Shared Services Centers, based on the analysis of the process and separation of front office and back office activities. The proposed method was based on literature review and was tested in two companies with SSC that perform similar services, facilitating the comparison. For this, a mapping of the two cell processes of the companies under study was performed, analyzing the customer interaction points and the metrics used by companies to measure their productivity,

proposing the insertion of the perceived quality and its dimensions to consider the productivity index of both. The results allowed the discussion of the influence of the perceived quality that can change the productivity indicators reaching a value sometimes more pertinent to the reality of the services.

Keywords: quality in services, productivity, shared service center.

3.1 INTRODUÇÃO

Medir a produtividade em áreas onde os produtos são intangíveis é um desafio (HARVEY, 2016). A produtividade e a qualidade são uma apreciação de quão bem os recursos estão sendo geridos e utilizados em qualquer atividade ou função de transformação. A produtividade está relacionada à eficiência do processo de transformação de bens e serviços, enquanto a qualidade se refere à excelência em atributos desses produtos e serviços, vinculados às experiências e resultados esperados pelos clientes (CALABRESE, 2012 ; VAN LOOY *et al*, 1998).

Quando se fala em indústria de transformação, o processo de produção implica em entrada, transformação e produção, e é sustentado por teorias econômicas clássicas e neoclássicas. Além disso, os produtos são tangíveis e a qualidade definida como conforme ou não às normas, e determinada pela empresa através do setor de Controle e Garantia da Qualidade. Como a produção e consumo de bens tangíveis acontecem em momentos separados no tempo, a produtividade e a qualidade podem ser mensuradas de forma independente (YALLEY, 2014).

Já o contexto de serviços, antigamente, era visto com o mesmo viés do industrial, de maneira tradicional, sua lógica era enraizada no sistema industrial: um sistema fechado com processos de transformação que culminam no consumo (GRÖNROOS e OJASALO, 2004). Porém, como questiona Zemgulien (2009), as características do setor de serviços e sua natureza intangível devem afetar a compreensão do seu processo de produção e entrega, inserindo nos resultados a coprodução e co-criação de valor pela participação de clientes e empregados no processo. Como a produção e o consumo de serviços acontece, na maioria dos casos, simultaneamente, a eficiência do serviço não pode ser baseada somente na produtividade dos

recursos envolvidos na produção e entrega desses serviços, principalmente, nos momentos de interação do cliente com o serviço. Se o cliente participa do processo ou em parte do processo de entrega de serviços, o foco na percepção de qualidade deve ser considerado nestas atividades (JOHA;JANSSEN, 2014). Desta forma, a mensuração da eficiência do serviço, deve considerar a distinção entre atividades que acontecem no *front office* (na interação com o cliente) e no *back office* (na ausência do cliente), sendo necessário a identificação e análise do processo em serviços (MINNAR, 2013).

Porém, essa falta da visão por processos é um entrave na gestão de serviços por meio de indicadores (SAFIZADEH, 2003). Poucos estudos vinculam indicadores de produtividade no setor de serviços a partir de uma lógica da visão do cliente como co-criador, contribuindo com o processo (CALABRESE, 2012). Ao que tange a Centro de Serviços Compartilhados a bibliografia encontrada é ainda mais reduzida (GRÖNROOS e OJASALO, 2015).

Observa-se na literatura que há uma carência de metodologias de mensuração de produtividade em serviços que considerem a qualidade percebida pelo cliente como métrica de desempenho nas atividades de *front office* do processo de serviços. Deste modo, as atividades ligadas ao cliente (*front office*) e operacionais sem contato com o cliente (*back office*) deveriam ser tratadas de forma diferente conforme a sua natureza (QUINTANA; TINOCO, 2017 ; SEAL 2013; SHEHADEH, 2016).

No contexto de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) a mensuração da produtividade está fundamentada em métricas como a quantidade de atendimentos por tempo, devido ao número de atividades que acontecem no *back office*, porém diversos processos podem acontecer na presença ou com interação com o cliente, requerendo outra forma de mensurar o desempenho do serviço que considere a natureza das atividades de linha de frente e de retaguarda do processo de serviços (BORMAN, 2012). Howcroft e Richarddon (2012) reforçam a lacuna na literatura de métodos práticos para a inserção do cliente nos indicadores dos em centro de serviços compartilhados.

Desta forma, o presente trabalho visa responder as seguintes questões de pesquisa: i) quais são as etapas do processo de serviços de CSC onde há necessidade de métricas de

percepção de qualidade? e, ii) como deve ser mensurada a produtividade do CSC que realiza atividades de linha de frente e de retaguarda?

Para responder essas questões o objetivo principal deste trabalho é propor e aplicar um método de mensuração da produtividade e qualidade percebida em serviços oferecidos pelos CSCs, a partir da análise de dois estudos de caso. O primeiro estudo é aplicado no setor de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) de uma empresa de grande porte do ramo de vestuário. Seu setor de Centro de Serviços Compartilhados possui mais de 300 funcionários realizando ao todo 180 tipos de operações de serviços tanto ao cliente interno quanto externo. O segundo estudo de caso é realizado em outra empresa de grande porte brasileira do setor de comunicação, com um CSC reduzido, porém organizado de forma diferente com atividades de *front* e *back office* bem segregadas. A análise é desenvolvida no processo de logística realizado pelo CSC de ambas as empresas, permitindo de tal forma a comparação dos casos onde são levadas a cabo atividades de *front office* e de *back office*.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

3.2.1 Produtividade e Qualidade Percebida em Serviços de CSC

Os Centros de Serviços Compartilhados (CSCs) são unidades de negócio que prestam atividades meios para as empresas, principalmente atividades de apoio (SCHULZ; BRENNER, 2010), com o objetivo de agregar em um único setor atividades administrativas, burocráticas e de escala. A produtividade nestas unidades é uma das principais medidas de desempenho das atividades, que em grande parte acontecem no *back office*. Porém, diversos CSCs realizam atividades de interação com o cliente (*front office*), apresentando as mesmas implicações na gestão da produtividade e eficiência de outras empresas de serviços (ULBRICH; GROCHOWSKI, 2012)

A gestão da produtividade em serviços é um desafio para as empresas. A heterogeneidade dos serviços dificulta a criação de um padrão fazendo com que muitas vezes cada empresa crie sua própria metodologia, que pode ser transcrita erroneamente do conceito clássico da indústria manufatureira não se tornando eficiente para a real medição de desempenho do setor (BALCI et al. 2011).

Uma das lacunas da mensuração de produtividade na indústria manufatureira para o setor de serviços é a presença do cliente no processo. Esse cliente como participante ativo do serviço e sua percepção de qualidade devem ser incorporados na métrica de produtividade da empresa (CALABRESE, 2012; GRÖNROOS; OJASALO 2015; JOHNSTON; JONES, 2004).

Grönroos e Ojasalo (2004) determinam a produtividade em serviços por três fatores principais utilizando o ponto de vista do prestador de serviços: interno, externo e eficiência de capacidade. A estrutura de um serviço é a eficiência interna e leva em conta as entradas e saídas do serviço. A eficiência externa está focada nas saídas do serviço no que tange a quantidade e qualidade percebida pelo cliente. Contudo, a eficiência final considera a gestão da forma como a empresa prestadora do serviço consiga sustentar sua estrutura interna, coordenando seus recursos de forma que a saída dos seus serviços estejam alinhados com a qualidade percebida pelos clientes.

Lelek et al (2015) propõem um modelo contemplando 3 dimensões: potenciais dimensões, dimensão do processo, e dimensão dos resultados. Considera como potenciais as entradas do serviço, o que é necessário para realizá-lo tanto de mão de obra como insumos. A dimensão do processo contempla o procedimento de transformação. Na dimensão de resultados está presente a quantidade de saídas e a qualidade de saída. Estas informações são processadas em uma equação de produtividade que mensura não somente a eficiência dos recursos utilizados na produção do serviço, mas também os resultados do ponto de vista do cliente, como percepções, queixas e reclamações.

Calabrese (2012) utiliza diferentes dimensões para a medição de produtividade: empatia, segurança, confiabilidade, tangibilidade e reatividade. Seu método de mensuração se baseia no modelo SERVQUAL (PARASURAMAN et al., 1988), um instrumento de avaliação de

qualidade percebida em serviços baseado no paradigma da desconfirmação de expectativas, onde a qualidade do serviço depende da diferença entre a percepção e expectativa do cliente (CALABRASE, 2012). As dimensões fazem parte de uma pesquisa de satisfação com 22 itens distribuídos nas cinco dimensões. Desta forma, a produtividade em serviços é considerada pelo autor como uma função da percepção de qualidade do cliente, devido a importância das atividades de *front office* (em contato com o cliente) presentes na maioria dos serviços, além das atividades de *back office* (na ausência do cliente).

Tinoco (2011) traz a luz da pesquisa alguns outros métodos para mensurar a percepção da qualidade em serviços (fator relevante para mensuração a produtividade), dentre eles, HOLSERV para hotéis (WONG et al, 1999), HEDPERF para educação superior (ABDULLAH, 2006,) DINESERV para restaurantes (KIM et al., 2009) BANKSERV para bancos (AVKIRAN, 1994) A autora relaciona outras variáveis à qualidade percebida dos clientes em serviços: satisfação de clientes, imagem, desejos pessoais, expectativas, emoções vivenciadas, preço percebido, valor percebido e desconfirmação. Estas variáveis poderiam ser consideradas dentre as métricas de desempenho das empresas de serviços.

Especificamente no contexto dos CSC, Borman (2012) em seu estudo aplicou uma pesquisa de satisfação, usando uma escala de 3 pontos, com o intuito de medir a qualidade percebida por clientes de um CSC, onde a mesma era classificada como “satisfeito”, “parcialmente satisfeito” e insatisfeito”. Esta pesquisa contribuiu para identificar os requisitos necessários para a qualidade de serviços compartilhados (CSC), complementando as métricas de produtividade do *back office*.

Embora sejam escassos os estudos que diretamente abordem métricas e formas de mensurar a produtividade em serviços no contexto de Centro de Serviços Compartilhados considerando a qualidade percebida do cliente (CALABRESE, 2012) propor um método que englobe medidas de produtividade e qualidade percebida, para a mensuração da eficiência e desempenho dos serviços, constitui um tema relevante a ser explorado, principalmente, tendo em conta a peculiaridade dos processos de *front* e *back office*, pois conforme sua natureza não devem ser tratados de forma semelhante (QUINTANA; TINOCO, 2017). Alguns autores como Borman

(2010) e Ramphal (2011) abordam a produtividade em serviços, porém não incluem a qualidade, outros discutem sobre os dois temas, porém não propõem diretamente métodos para tal medição ou ao menos aplicam como Calabrese (2012) e Seal (2013). Conforme Quintana e Tinoco (2017), em se tratando de CSC ou autores que debatem sobre o tema utilizam os seguintes métodos de mensuração de produtividade, destacados na Tabela 1.

Tabela 1– Métodos de mensuração da produtividade em CSC.

Produtividade nas Atividades de <i>Back Office</i>	Produtividade nas atividades do <i>Front Office</i>
<ul style="list-style-type: none"> • automação, contagem de números de serviços por <i>software</i> • matriz de performance • volume por tempo • quantidade de erros por acertos • tempo baseado em padrão ótimo • acuracidade com a ANS estabelecida • notas lançadas por minuto 	<ul style="list-style-type: none"> • acuracidade com a acordo de nível de serviço estabelecido • matriz de performance incluindo qualidade

Fonte: autores

Percebe-se na Tabela 1 a carência de medidas de produtividade nas atividades de *front office* dos CSCs em relação às medidas utilizadas para mensurar a produtividade nas atividades do *back office*, sugerindo a necessidade de métricas e métodos de mensuração de desempenho das atividades de *front office* do CSC.

3.2.2 Processos e produtividade em serviços

Para a gestão de eficiência em serviços, contemplar todo o contexto do negócio como um processo onde existem entradas e saídas e interações com o cliente (onde este é coautor) é válido, ao passo que dessa forma as relações entre as partes e as pontas do processo ficarão claras (KLEINALTENKAMP et al, 2004).

Shahin (2010) acredita que projetar ou redesenhar um serviço na forma de processo é o ponto de partida para a realização da análise da operação e de sua eficiência. Análise esta que deve identificar cada tarefa a ser realizada e o fluxo de pessoas e materiais através do sistema, bem como avaliar as tarefas e fluxos de informações para determinar as maneiras pelas quais o processo pode ser melhorado e simplificado. Inclusive essa forma de desenho é importante para mensurar as atividades de *front e back office* de maneiras diferentes visto a natureza distinta dessas operações. Ferramentas tradicionais como um simples fluxograma são pobres nas informações de relações entre cliente e prestador de serviço o que torna o desenho do processo superficial (Tinoco 2007; Calabrese, 2012). Outras ferramentas utilizadas para gerir processos encontradas na literatura são o uso de *softwares* que auxiliam o mapeamento das atividades, como sugerem Triplett e Bosworth (2003).

As empresas têm por tendência olhar para a utilização ótima sem perdas de recursos durante a transformação do processo para supô-lo eficaz, já os clientes avaliam o processo em si e os resultados do serviço pela sua percepção (VAN LOOY et al., 1998). Para os autores estes e outros elementos podem ser relevantes para a noção de qualidade e produtividade do serviço.

Segundo Van Looy et al. (1998) para a mensuração da produtividade, após o mapeamento das atividades dentro do processo de serviço devem-se determinar os condutores para cada atividade (nomeados “*drivers*”), bem como os recursos, como tempo gasto pelos empregados, em cada atividade na prestação de serviços. Por último, deve-se desenvolver indicadores de produtividade relacionando a quantidade de cada condutor. Aqui o autor ressalta a diferença entre indústria de transformação e o setor de serviços onde nem sempre a mesma atividade levará a mesma quantidade de recursos, pois a participação do cliente influencia o processo (GERSCH *et*

al., 2011). Como exemplo pode-se citar um atendimento médico onde o paciente mais corriqueiro, por ter seu histórico conhecido, leva menos tempo que um novo paciente em um mesmo tipo de atendimento de rotina. Para correções desse tipo de desvio, além de amostras de registro de tempo, alguns autores utilizam a ponderação ou regressão linear média (VAN LOOY *et al.*, 1998).

Dentro da literatura de gerenciamento de serviços algumas técnicas de mapeamento de processo são propostas, como o *Service Blueprint* (SHOSTACK, 1984). *Service Blueprint* é um método criado por Shostack (1982, 1984a, b, 1987) e desenvolvido após por outros autores (e.g., KINGMAN-BRUNDAGE, 1989, 1993, 1995; Kingman- Brundage *et al.*, 1995). Posteriormente, foi redesenhado por Fließ e Kleinaltenkamp (2004) e aplicado em diversos estudos para o desenvolvimento e análise de ofertas baseadas em serviços (TINOCO 2007, CALABRESE 2012, DE SOUSA 2013).

O *Service Blueprint* permite a identificação de atividades que envolve a participação do cliente no processo, mostrando onde ocorre a interação entre cliente e fornecedor e onde o cliente exerce influência dentro do processo (GERSCH *et al.*, 2011). Esta ferramenta permite visualizar os processos de serviço no modelo de um mapa, separando as atividades de *front office* das atividades de *back office*, mostrando as diferentes pessoas e processos de apoio envolvidos no mesmo. Esse método é composto de 6 etapas: i) identificar as ações dos clientes ou momentos da verdade; ii) identificar ações dos funcionários de linha de frente; iii) identificar ações dos funcionários de retaguarda; iv) identificar processos de apoio; v) posicionar as linhas de interação externa e interna e linha de visibilidade do processo e, vi) identificar as evidências físicas. Pode-se considerar como um modelo bidimensional o diagrama de um processo em serviços: O eixo horizontal representa cronologicamente as ações realizadas pelos clientes e prestadores de serviços, e o eixo vertical representam as diferentes áreas de ações separadas por linhas (KLEINALTENKAMP *et al.*, 2004).

Para contemplar os processos de uma empresa e entendê-los do ponto de vista da mesma, pode-se mapear cada atividade dentro da sua unidade de negócio. Tradicionalmente na indústria de transformação o mapeamento de processos é entendido a partir do fluxo, principalmente, de

materiais em uma direção, onde, as matérias-primas são confinadas e transformadas gerando um produto tangível e armazenável. Nas empresas de serviços não existe um produto tão claro, a heterogeneidade dos serviços prestados e a interação com o cliente torna o processo de serviço complexo, dificultando o desenho de um mapa de processo (PATRICIO *et al.*, 2011).

Outra abordagem para a visualização e desenho de processos é encontrada em PATRICIO *et al.* (2011), a partir do MSD (*Multilevel Service Design*), ferramenta que considera a existência de múltiplos canais de interação com o cliente e expõe a experiência do cliente com o serviço prestado. Os autores propõem a utilização da SSA, *Service System Architecture* (Arquitetura de Sistemas de Serviços) como recurso para modelagem dos processos. Segundo os autores, a SSA define a estrutura do sistema de serviço, proporcionando uma visão de todas as interfaces no processo, suas relações e recursos de apoio necessários nas diferentes tarefas da experiência de serviço. O MSD é um método de desenho de processos que tem como objetivo avaliar a experiência do serviço com as interações e experiências do cliente interno ou externo (DE SOUSA, 2013).

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho pode ser classificado quanto à sua natureza, como pesquisa aplicada, onde se busca gerar conhecimentos para a solução de problemas específicos. A abordagem é, essencialmente, de caráter qualitativa, pois envolve a análise e interpretação de fenômenos qualitativos, porém faz uso de análises estatísticas para a interpretação das variáveis qualitativas. Em relação aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois o autor realiza o estudo, análise e registro do objeto pesquisado e, quanto os procedimentos, o estudo pode ser classificado como pesquisa ação, pois trata-se de pesquisa aplicada para o benefício de ambas empresas estudadas e, onde o pesquisador interfere e contribui diretamente nos resultados de duas diferentes empresas que possuem Centro de Serviços Compartilhados em estudo (SILVA; MENEZES, 2001).

Os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa foram estruturados nas seguintes etapas: i) levantamento das métricas de mensuração da desempenho e qualidade em serviços de CSC e dos métodos de mapeamento de processos em serviços; ii) proposição do método de mensuração da produtividade e qualidade percebida; iii) escolha das empresas e do processo para o estudo; iv) aplicação do método nas empresas em estudo e, v) análise dos resultados.

3.3.1 Proposição do método de mensuração da produtividade e qualidade em CSC

Após a identificação de métricas e métodos de mensuração da produtividade e qualidade percebida e de mapeamento de processos em serviços, apresentados no referencial teórico, partiu-se para a estruturação do método de mensuração da produtividade e qualidade em CSC, o qual foi estruturado em 3 fases, conforme a Figura 3.

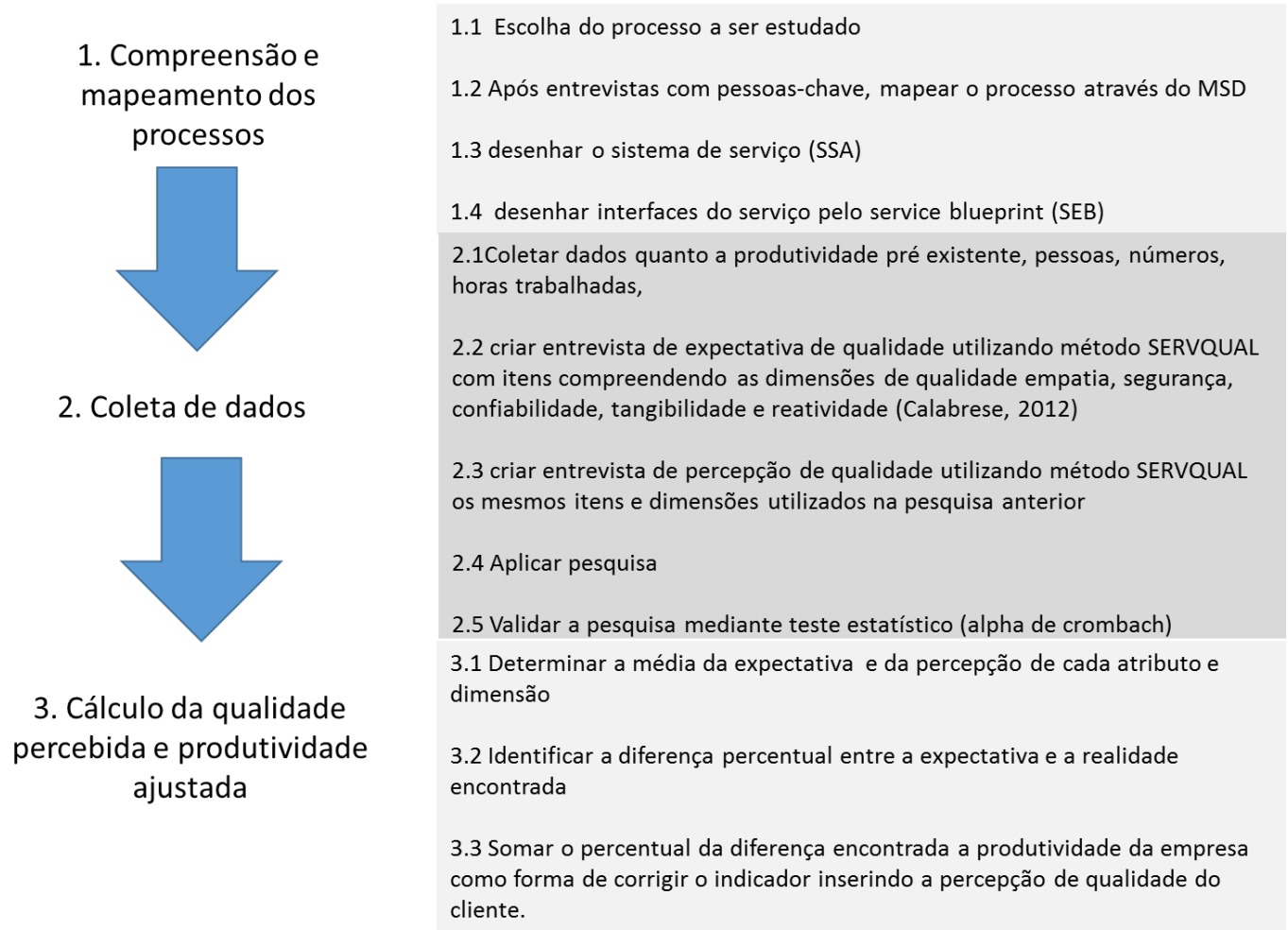


Figura 3 – Método proposto de produtividade e qualidade em CSC

Fonte: o autor

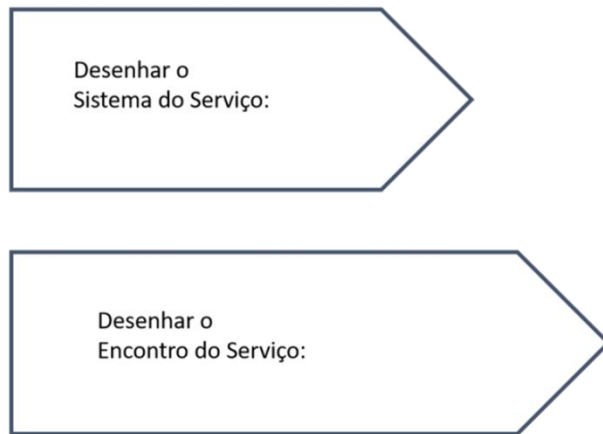
O método proposto é indicado para CSCs que desempenham atividades de *back office* e de *front office*. O método proposto considera o ajuste da produtividade dos serviços da empresa a partir da avaliação da qualidade percebido pelo cliente conforme apresentado a seguir.

Primeira fase: Compreensão e mapeamento dos processos

Nesta fase é escolhido o processo a ser estudado e é desenhado o sistema e o encontro de serviços a partir da Arquitetura de Sistemas de Serviços (SSA) e do *Service Experience Blueprint*

(SEB), da abordagem MSD (*Multilevel Service Design*) proposta por Patrício et al. (2011) para o desenho de processos de serviços, conforme a Figura 4. Para esta fase, técnicas como observação e entrevistas com os atores envolvidos no processo, podem ser utilizadas para uma melhor compreensão e desenho do processo.

Entendendo a experiência do cliente



Desenho do serviço oferecido

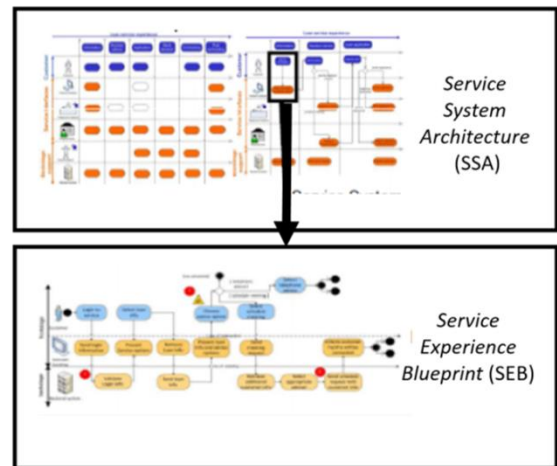


Figura 4 – SSA e SEB para mapeamento do processo do CSC
Fonte: adaptado de Patrício et al (2011)

O mapeamento do sistema de serviço da empresa a partir do SSA inicia com a identificação das atividades do serviço, decompostas em tarefas, na primeira linha do diagrama. A coluna da direita deve apresentar os atores envolvidos na seguinte ordem: clientes ou usuários, funcionários de linha de frente (*front office*) e funcionários de retaguarda (*back office*). No corpo da matriz do diagrama, são apresentadas as diversas interfaces utilizadas na interação cliente empresa em cada atividade e tarefa do processo tanto do *front office* quanto do *back office*.

Para o mapeamento do encontro de serviços a partir do SEB, primeiramente são identificadas as ações dos clientes em cada ponto de interação com o serviço, no processo analisado, ou seja, cada interação pessoal ou impessoal com o serviço, em cada canal ou interface utilizada.

Após, são mapeadas as ações dos funcionários de linha de frente, ações dos funcionários de retaguarda e processos de apoio. Essas ações são posicionadas nas linhas abaixo da linha de ações dos clientes. A seguir são acrescentadas linhas de interação externa e interna e linha de visibilidade (PATRICIO et al., 2011).

Segunda fase: Coleta de dados

Na segunda fase, após o mapeamento do processo, são coletados dados para calcular a produtividade dos recursos disponíveis para a entrega dos serviços, tanto do *back office* quanto do *front office*. Os principais dados utilizados para estimar a produtividade em CSCs são os seguintes: quantidade de funcionários por serviço, número de transações por horas trabalhadas e produção comparada a média histórica (Seal,2013)

Além disso, é avaliada a percepção de qualidade dos clientes em relação ao serviço oferecido nas atividades de *front office*, utilizando o instrumento SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988). O instrumento SERVQUAL original é composto de 5 dimensões da qualidade desdobradas em 22 atributos genéricos que determinam a qualidade percebida de muitas atividades de serviços. Porém, por ser um instrumento genérico pode precisar de algumas adaptações de acordo ao tipo de serviço avaliado (TINOCO, 2011).

As dimensões e atributos do instrumento devem ser adaptados para avaliar as atividades de linha de frente (*front office*) do processo de entrega de serviços analisado e constituem métricas importantes de avaliação de desempenho do serviço do ponto de vista do cliente (YIN; SHU-YUN, 2016). O instrumento é aplicado utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, onde 1 representa discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Para a avaliação da percepção de qualidade, o instrumento é aplicado em usuários do serviço em dois momentos, antes (para avaliar a expectativa) e após o serviço (para avaliar a percepção ou desempenho da entrega).

Terceira fase: Cálculo da qualidade percebida e produtividade ajustada

Após a coleta de dados, é determinada a média da expectativa e da percepção para cada atributo e calculada a qualidade percebida média em cada atributo, conforme a equação 1.

$$QP = P - E \quad (\text{eq. 1})$$

Onde,

QP: é a qualidade percebida dos clientes;

E: é a expectativa média dos clientes em relação a todos os atributos do serviço e,

P: é a percepção média dos clientes em relação a todos os atributos, após o uso do serviço.

Além disso, é determinada a qualidade percebida média de cada dimensão a partir da média de expectativa e de percepção dos atributos vinculados a cada dimensão. Quando as expectativas dos clientes forem maiores às percepções, a qualidade percebida será negativa, indicando oportunidades de melhoria nos serviços. Quando o resultado da qualidade percebida for positivo, o serviço entregue estará atendendo as expectativas dos clientes.

O instrumento aplicado pode ser validado em relação a sua confiabilidade a partir do coeficiente Alpha de Cronbach, utilizando a equação 2 (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010). Segundo Streiner (2003) para validar um instrumento é necessário um valor mínimo de 0,7 no coeficiente Alpha Cronbach. Essa validação seria necessária principalmente quando o instrumento de avaliação da qualidade percebida for diferente aos modelos já consolidados na literatura como o SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

$$\alpha = \left(\frac{\kappa}{k-1} \right) x \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{\kappa} s_i^2}{s_t^2} \right) \quad (\text{eq. 2})$$

Onde

k remete ao número de itens do questionário;

s^2_i a variância de cada item;

s^2_t a soma de todas as variâncias.

O cálculo do desempenho final do serviço estará determinado pela separação das atividades de *front office* e *back office* no CSC, conforme apresentado na Figura 5. Em CSC onde existe a plena separação dos funcionários em atividades de *front office* e *back office*, a avaliação da produtividade e qualidade percebida poderiam constituir métricas de desempenho separadas: no *front office*, o foco seria a avaliação da qualidade percebida e, no *back office*, a utilização de métricas tradicionais dos CSC ou da indústria, baseados no número de atividades por tempo, comparação com o histórico, etc. Em organizações de CSC onde não existe a divisão clara de tarefas, como é o caso das duas empresas objetos de estudo, a produtividade real deve ser ajustada a partir da qualidade percebida pelo cliente.

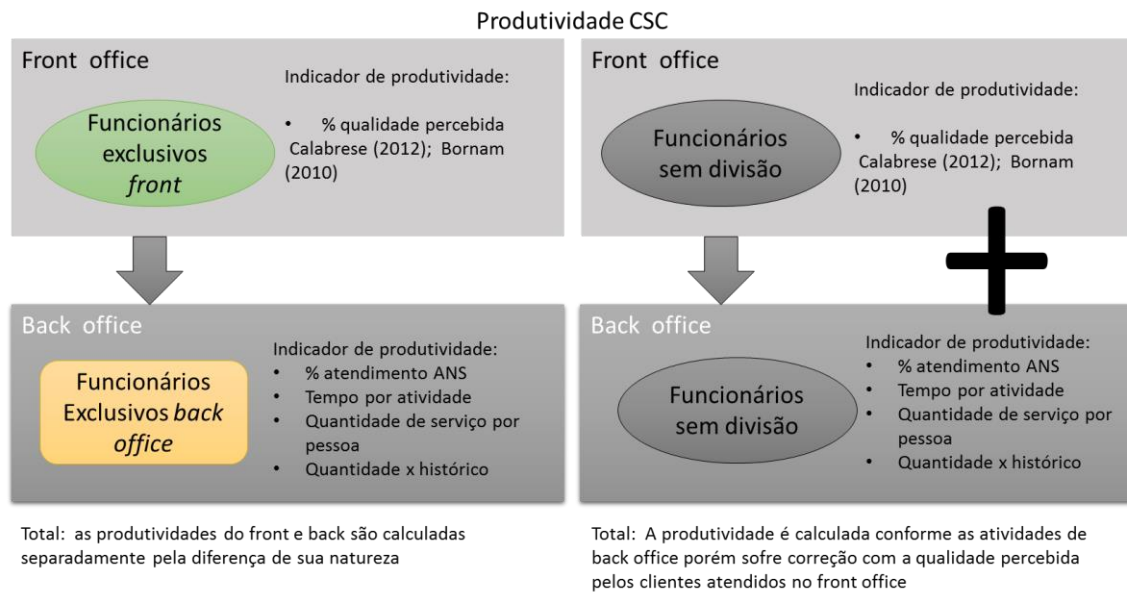


Figura 5 – Cálculo de produtividade em CSC considerando a análise do processo

Fonte: o autor

Portanto, em CSC que realizam atividade de *front office* sem uma completa separação das atividades entre *front* e *back office*, o cálculo da produtividade final do serviço é ajustado a partir

da qualidade percebida, considerando a diferença entre expectativa e percepções do cliente. Desta forma, quando a expectativa for atendida (P igual a E) a produtividade do serviço não será ajustada pela qualidade percebida, porém, quando as expectativas dos clientes não forem atendidas (P menor a E) ou forem excedidas (P maior a E), a produtividade do serviço é ajustada conforme equação 3, tendo em vista que o setor de serviços, ao contrario do setor de manufatura, tem o cliente como participante do processo (CALABRESE, 2012), então o mesmo pode afetar a produtividade do serviço.

$$\text{Produtividade ajustada} = \text{Produtividade (\%)} + [(P - E)/E \times 100] (\%) \quad (\text{eq 3})$$

Como complemento do estudo pode-se relacionar as dimensões com maior diferença entre expectativa e percepção ao processo mapeado, dessa forma será mais explícito a identificação oportunidades de melhorias.

3.3.2 Escolha das empresas objetos de estudo de caso

A escolha dos CSCs fundamentou-se na existência de atividades de *front office* e atividades de *back office* em ambos os centros e por ser de fácil acesso aos pesquisadores. A primeira empresa chamada neste estudo de “empresa A”, do ramo de vestuário, possui um CSC com mais de 300 funcionários responsáveis por atividades desde transacionais (*back office*) até atendimento aos clientes interno e externo (*front office*). Esta empresa possui *call center* para atendimento direto ao cliente, chamado de nível 1, que pode ser escalonado, conforme dificuldade do atendimento, para cargos acima ou atividades de lançamento de pagamento (demais níveis). Destaca-se que a empresa A possui a política de que todos os funcionários devem atender o cliente quando solicitado, não importando o meio utilizado, mesmo que não seja do seu escopo esta atividade.

A segunda empresa objeto de comparação neste estudo, é chamada de “empresa B” e atua no ramo de comunicação. Esta possui um CSC de menos de 100 pessoas responsáveis por atividades transacionais e de atendimento ao cliente. Possui uma célula de atendimento ao cliente chamada também de nível 1, porém possui autoatendimento *online* via *site* (nível 0), onde o

cliente consegue ele mesmo resolver pequenas dúvidas ou transações (agendar serviços por exemplo). Esta empresa possui pessoas com divisões claras em atendimento ao cliente (e treinadas para tal) e pessoas responsáveis por atividades transacionais somente (e sem contato com o cliente).

Escolheu-se como processo de estudo nos CSCs a célula de logística responsável em ambos CSCs pelo pagamento de clientes externos (portos) e internos (setor de logística), oferecendo serviços de pagamento de faturas e atendimento de dúvidas. Este processo foi escolhido por ser semelhante a grandes empresas, possui atividades transacionais e em escala, onde existem interações de *front* e *back office* com clientes internos e externos.

3.4 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

Para a aplicação de método proposto, primeiramente, foram contatadas as empresas e apresentado o objetivo do estudo. O mapeamento do processo escolhido foi realizado a partir da observação das atividades e de entrevistas com os envolvidos durante o período de 60 dias nas empresas em estudo. Em ambas empresas, todos os funcionários da célula estudada foram entrevistados (possuem cargo de assistente administrativos em ambas células), e acompanhados durante ao menos dois meses de trabalho cada, onde suas atividades foram anotadas, cronometradas e sequenciadas.

Após o mapeamento do processo das duas empresas, foram coletados os dados dos serviços de ambas células: quantidade de funcionários, número de transações, horas trabalhadas, e demais informações que as empresas utilizam sobre produtividade (sistema online, reclamações, etc.) Esses dados foram coletados a partir de entrevista com assistentes administrativos e analistas, bem como coordenadores de área de ambas as empresas, e de dados secundários, a partir de relatórios gerenciais retirados de sistema ou tabelas já utilizados por ambas empresas. Tendo em vista a diferença de cultura e método de trabalho das empresas, aqui não haverá a discussão sobre o método de mensuração de produtividade de cada uma das

empresas, portanto, foram levantados os índices de produtividade mensurados para cada uma das células em estudo.

Além disso, foi avaliada a percepção de qualidade dos clientes de cada processo estudado, em relação ao serviço oferecido nas atividades de *front office*, utilizando o instrumento adaptado do SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) para o contexto de estudo, conforme a Tabela 1. Para isso, foram realizadas pesquisas de expectativas e percepções do serviço durante 30 dias com todos os clientes usuários do serviço da célula A, durante 3 meses entre março e julho de 2017. O instrumento foi aplicado antes do cliente usar o serviço, questionando-o em relação a como ele acharia ideal o atendimento. Após o uso do serviço, os clientes foram questionados em relação a sua percepção sobre os mesmos atributos do serviço.

A empresa B já utilizava um instrumento para avaliar percepções dos clientes em relação ao serviço. Porém, o questionário não era estatisticamente confiável em relação ao teste de Cronbach (Streiner, 2003). Desta forma, o pesquisador alterou a pesquisa usando as mesmas questões para expectativa e percepção, conforme o instrumento utilizado para a empresa A. O instrumento foi aplicado durante o mesmo período nos clientes da empresa A.

O cálculo amostral demonstrou necessário o mínimo de 375 respondentes para empresa A e 345 para empresa B para um nível de confiança de 95% (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010), portanto este número de pesquisas foi o utilizado para a coleta de dados. Na empresa B a pesquisa inicial e final foi obrigatória e incorporada ao sistema e à rotina da empresa, já na empresa A, os clientes receberam as pesquisas via e-mail, mas isto somente foi realizado durante o estudo.

Uma vez coletados os dados para mapeamento do processo e mensuração da produtividade e qualidade percebida dos serviços nas empresas analisadas, foram aplicadas as fases do método proposto na Figura 3, cujos resultados são apresentados e analisados na próxima seção. O instrumento de qualidade esperada e percebida e seus respectivos atributos se encontram no apêndice A e B ao final deste capítulo.

3.5 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MÉTODO

3.5.1 Processos dos CSCs estudados

O macroprocesso das células de logística dos CSCs em estudo, do ponto de vista do cliente, é apresentado pelos diagramas do sistema de serviço nas figuras 6 e 7. Nestas figuras nota-se a participação do cliente no processo e sua interação com as ferramentas de atendimento do serviço. Conforme comparação entre as figuras fica evidente diferenças entre as células embora elas ofereçam exatamente o mesmo serviço a cada empresa.

Ambas as empresas utilizam um serviço de *help* e *service desk* para facilitar o contato do cliente e auxiliar a mensuração em quantidade dos serviços executados e, de forma sistêmica, o volume de serviço prestado. Porém, a empresa A, possui a cultura de “atender o cliente, onde e como for, pois, ele é a prioridade” e mantém alçadas de aprovação para pagamentos. A empresa B, por sua vez, restringiu o contato com o cliente ao sistema *online* tão somente, e através de padrões bem definidos treinou seus funcionários para quais tipos de pagamento existem autorizações prévias ou não, excluindo dessa forma a necessidade de alçadas de aprovação tornando dessa forma o processo mais rápido.

A simplificação do processo da célula da empresa B fica evidente nos diagramas SSA abaixo representados pelas Figuras 6 e 7. Manter somente um canal de acesso simplificou de forma clara o processo de pagamentos como facilita também a organização da empresa quanto a números de serviços prestados. A cultura da empresa A, de atender todo e qualquer cliente através de qualquer canal torna o processo complexo e de difícil mensuração de números reais de serviços executados. Os diagramas do sistema de encontro dos CSCs estudados estão representados pelas Figuras 8 e 9.

		Comunicação com o CSC	Identificação do serviço pagamento/dúvidas	Aceitação do serviço e classificação do mesmo	Aprovação	Realização do pagamento/dúvida	Processo bancario	Encerramento serviço
Cliente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Front office	e-mail	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>		
	telefone	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>		
	presencial	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>		
	nível 0-qualitor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
	nível 1 - equipe operações qualitor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
back office	nível 2- equipe operações qualitor			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
	nível 3 - equipe especializada operações qualitor				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	Gerentes - aprovadores				<input type="checkbox"/>			
	TI- equipe infraestrutura sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Figura 6 - *Service System Architecture (SSA)* da célula da empresa A

Fonte: o autor

		Comunicação com o CSC	Identificação do serviço pagamento/dúvidas	Aceitação do serviço e classificação do mesmo	Aprovação	Realização do pagamento/dúvida	Processo bancario	Encerramento serviço
Cliente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
Front office	nível 0-qualitor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
	nível 1 - equipe operaçoes qualitor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
back office	nível 2- equipe operações qualitor			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	nível 3 - equipe especializada operações qualitor				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	TI- equipe infraestrutura sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Figura 7 - *Service System Architecture (SSA)* da célula da empresa B

Fonte: o autor

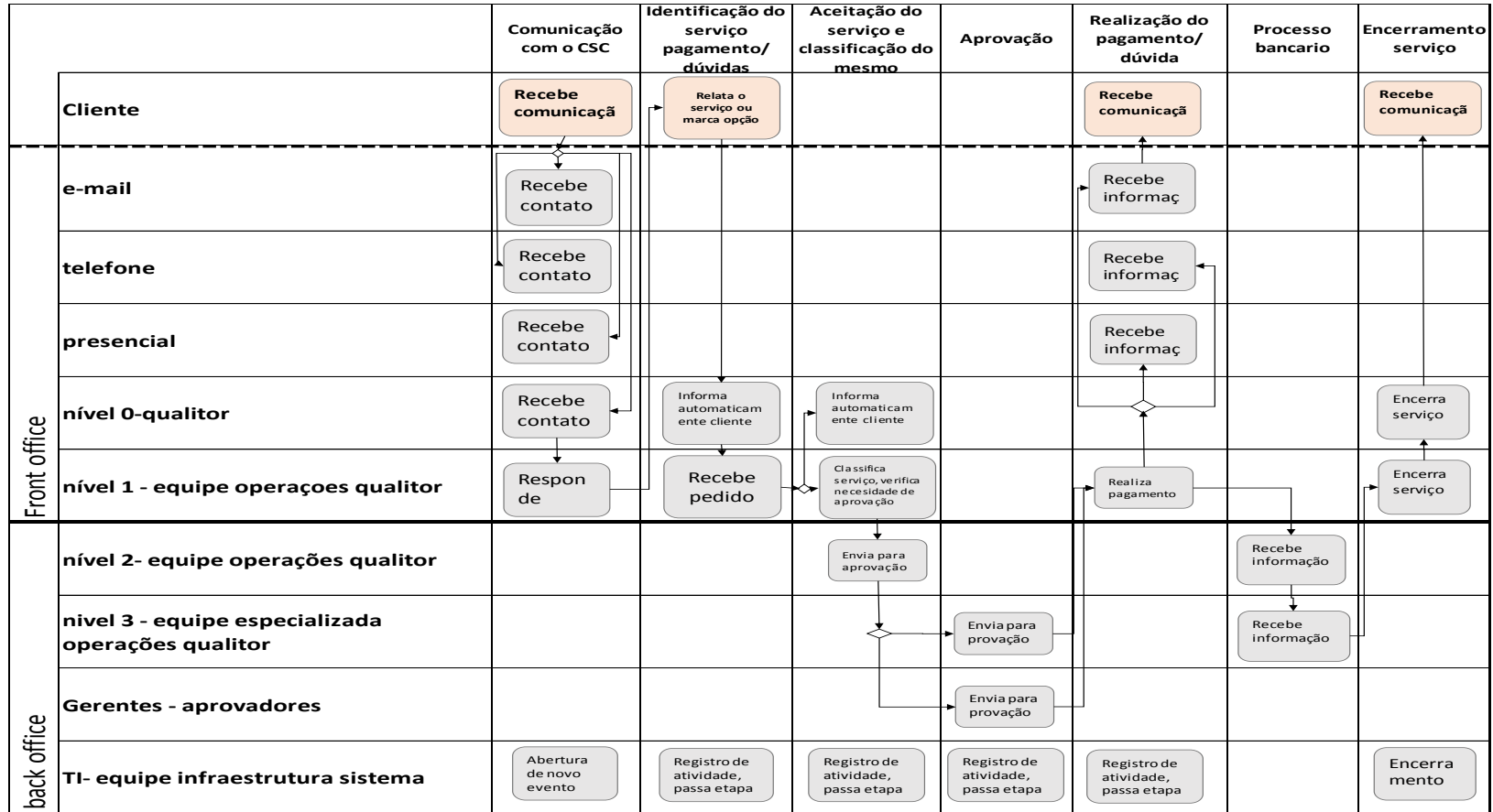


Figura 8 – Service Experiência blueprinting na empresa A.

Fonte: o autor

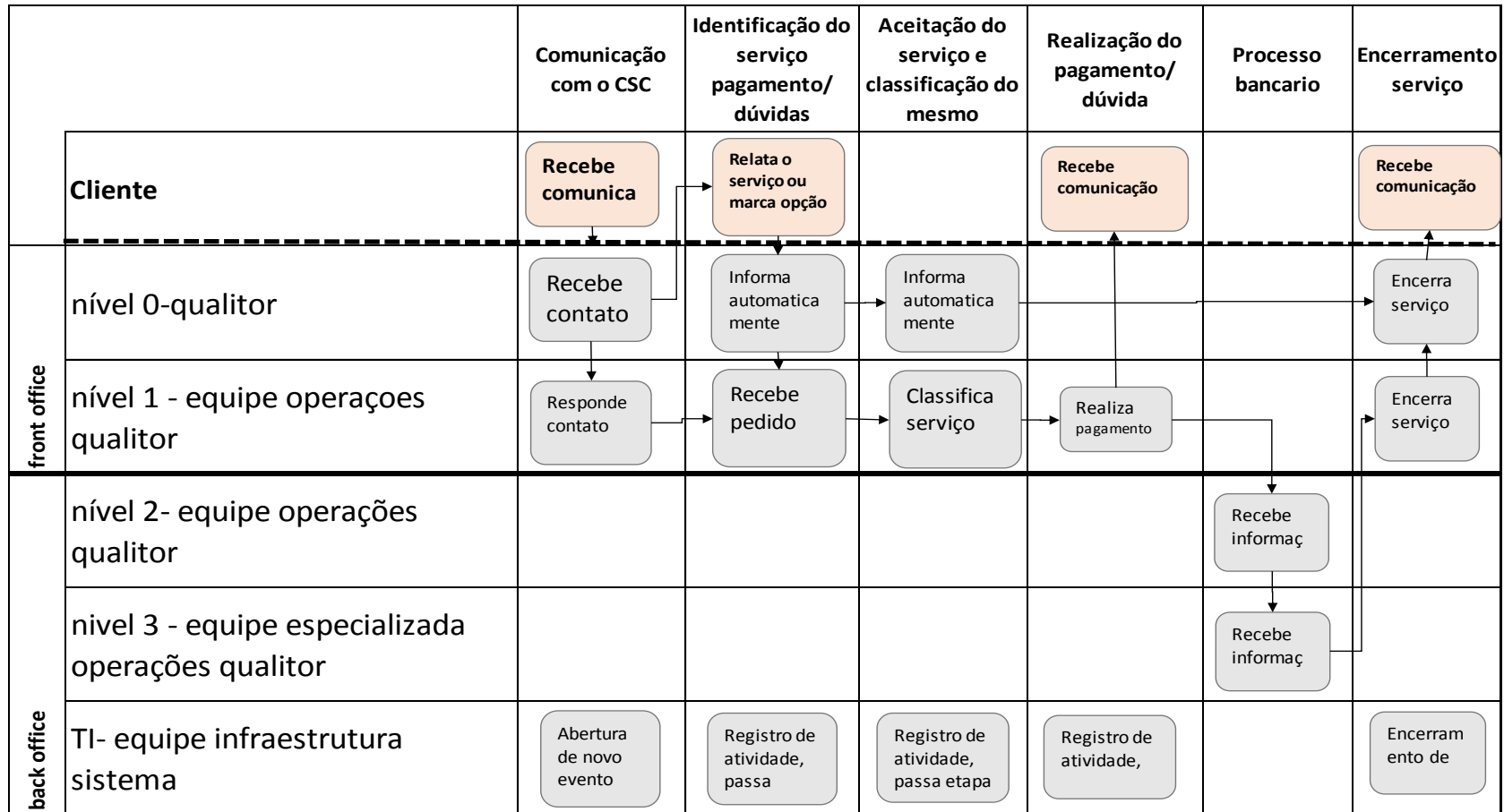


Figura 9: Service Experiência blueprinting na empresa B.

Fonte: o autor

Conforme figuras 8 e 9, nota-se de forma mais detalhada as diferenças entre as duas células. Aqui se torna notório a simplificação do serviço pela empresa B ao limitar os meios de entrada de serviço e a não necessidade de aprovação de serviços. Vale ressaltar que a empresa B considera todo o tempo do processo (incluindo serviços de terceiros como bancário) na sua produtividade pois, entende isso como parte do processo, já a empresa A não considera parte do serviço proposto e sim um serviço tratado a parte. Para simplificação da diferença nos processos das células desenhadas nos diagramas das figuras 8 e 9, e seu potencial impacto na determinação da produtividade do serviço, é detalhada a atividade de pagamento de fornecedor portuário conforme realizado por ambas as empresas:

Célula da empresa A: o cliente liga para célula de logística e pode ser atendido por assistentes administrativos, coordenador ou na falta desses qualquer membro do CSC (também pode enviar e-mail, ou falar pessoalmente, ou enviar ofício, ou acessar sistema). A partir desse contato os funcionários da célula (sem distinção formal entre *front* e *back office*) registram via sistema o pedido de pagamento (inicia a marcação de tempo de atendimento pelo sistema), após registro no sistema e procedimentos burocráticos, enviam a superiores para aprovação o pagamento, após a aprovação é enviado ao sistema bancário competente e avisado ao sistema este envio (sistema para a contagem de tempo). Assim que o banco retorna o pagamento realizado, o funcionário avisa via sistema (que encerra o serviço) e o aviso de encerramento é enviado ao requerente. O tempo total do processo não considera o tempo que banco demora em realizar a transação. Mas, para o cliente sim considera o tempo total.

Célula B: o cliente acessa o portal (*Qualitor*), acessa o serviço que requer, o sistema inicia o registro do atendimento. Um assistente adm. de *front office* inicia o atendimento passando se preciso para *back office*, o assistente consulta se é uma solicitação aprovada via padrão da célula, envia para o sistema bancário o pagamento, após o retorno bancário encerra o serviço (encerrando a contagem do tempo do serviço) e automaticamente é enviado um e-mail aviso ao cliente.

3.5.2 Produtividade e qualidade percebida nos CSCs estudados

A tabela 2 apresenta os dados coletados sobre produtividade e em ambas as células dos CSCs em estudo. Como as empresas já determinam índices de produtividade, foram utilizadas as informações e valores de produtividade estimados pelas próprias empresas, para posterior ajuste conforme modelo proposto.

Tabela 2 – Dada das células logísticas das empresas A e B

	Empresa A	Empresa B
Número de funcionários na célula	12	8
Média transações por mês	5000	3356
Média transações por funcionário	417	420
Dias da semana trabalhados	5	5
Horas mês trabalhadas p/ funcionário	220	200
Possui pesquisa de satisfação ou qualidade percebida obrigatória	não	sim
Leva em conta percepção do usuário/cliente na produtividade	não	não
Método de mensuração de produtividade atual	transações por funcionário	atendimento conforme prioridade
Produtividade atual (mês)	80%	Linha vermelha: 95% Linha amarela: 87% Linha verde: 93% Setor média ponderada: 89%

Fonte: a autora

Atualmente as duas células medem sua produtividade de diferentes formas. A empresa A onde seus funcionários trabalham 220 horas por mês, considera como 100% de produtividade,

por seus dados históricos, que todas as interfaces do funcionário durante um processo de pagamento (excluindo tempos de espera ou tempo do cliente) dure 27 minutos. Com 12 funcionários a empresa A espera que em um mês consiga realizar o atendimento de 5867 ordens de serviço, 489 por funcionário/mês. A empresa desconsidera intervalos, descanso, férias, e diferentes pesos para diferentes pagamentos (o valor financeiro ou impacto no funcionamento na empresa não é considerado). A empresa A considera aceitável uma produtividade mensal acima de 80%. Ou seja, o acordo de nível de serviço esperado (ANS) e contratado com as demais áreas da empresa e clientes são de exatos 27 min por transação, sendo a capacidade do setor ofertar até 5867 ordens de serviço por mês.

Na empresa B os funcionários trabalham 200 horas/ mês, o serviço de pagamento é dividido em 3 blocos resultantes de uma matriz de priorização da empresa conforme segue:

- 1- linha vermelha, alto impacto no negócio da empresa, ou seja a empresa terá suas atividades interrompidas se esse serviço não for pago (exemplo: aluguel do prédio, pagamento de antenas, etc.). Para serviços classificados como linha vermelha se espera produtividade de 100% ou seja, todos os serviços pagos dentro do prazo do serviço total (considera o serviço como um todo e suas interfaces, de 4 dias úteis).
- 2- linha amarela – médio impacto, gera mal estar na empresa, porém não afeta seu funcionamento (exemplo: pagamento a empresas parceiras). Para esse conjunto de serviços a ANS acordada é de 90% de ordens de serviços pagas no tempo total do serviço (incluindo interfaces) de 6 dias úteis.
- 3- linha verde – baixo ou nenhum impacto a empresa (exemplo: notas menores de reembolso a funcionário). Este serviço exige produtividade de 80% de ordens pagas no tempo de 7 dias úteis.

Ambas as empresas não se utilizam de separação entre funcionário de *back* e *front office* para mensurar sua produtividade, entendendo dessa forma que todos participam de igual forma do serviço.

A empresa A não utiliza de pesquisa de satisfação obrigatória, já a empresa B, ao final do serviço, aplica uma pesquisa de satisfação, a partir da avaliação da percepção de qualidade

baseada no instrumento SERVQUAL. Apesar disso, nenhuma das empresas utiliza a informação da qualidade percebida do cliente na medição de sua produtividade.

Portanto, na empresa A foram avaliadas as expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço oferecido, baseada no instrumento SERVQUAL, usando escala Likert de 5 pontos. A empresa B já possui esta pesquisa obrigatória para todos os serviços que oferecem, sendo que existe a opção “não se aplica” para serviços em que o cliente não participa (serviços automáticos como pagamento da folha de funcionários).

A tabela 3 apresenta os valores médios de qualidade percebida em cada atributo e dimensão do instrumento aplicado, determinados a partir da equação 1 do modelo proposto. A análise do alpha de Cronbach, a partir do *software* SPSS, demonstrou que o instrumento de pesquisa é válido, com coeficiente acima de 0,971 em ambas empresas. A média de resposta de cada atributo e dimensão a qual é correspondida é representado na tabela 3 para empresa A e empresa B.

Tabela 3 - Percepção e expectativa de qualidade média para as empresas A e B

		Empresa A				Empresa B			
		Média percepção	Erro Desvio	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Média Expectativa	Média percepção	Erro Desvio	Alfa de Cronbach se o item for excluído	Média Expectativa
Tangíveis	funcionamento site	3,790	1,157	0,972	4,520	4,040	1,136	0,970	4,260
	acesso ferramenta	3,620	1,119	0,972	4,330	3,850	1,117	0,970	4,110
	instalações físicas	3,710	0,831	0,974	4,620	3,900	0,831	0,972	4,170
Confiabilidade	tempo de atendimento	3,520	1,123	0,973	4,610	3,610	1,082	0,970	4,010
	interesse em resolver problemas	3,270	1,294	0,972	4,010	3,430	1,224	0,970	4,010
	qualificação colaboradores	3,630	1,033	0,973	4,100	3,720	1,013	0,971	4,030
	comprometimento com data	3,450	1,269	0,971	4,230	3,630	1,232	0,969	4,060
	registros	3,820	1,073	0,972	3,987	3,990	1,024	0,970	3,990
Capacidade de resposta	informação de detalhes	3,650	1,091	0,972	4,540	3,820	1,014	0,970	4,670
	rapidez no atendimento	3,210	1,222	0,972	4,480	3,430	1,172	0,970	4,790
	disposição a ajuda	3,290	1,255	0,973	4,270	3,440	1,170	0,970	4,010
Garantia (segurança)	confiança nos atendentes	3,570	1,067	0,973	4,020	3,660	1,057	0,970	4,240
	segurança no atendimento	3,100	0,893	0,972	4,200	3,230	0,855	0,970	4,440
	educação, gentileza	3,220	0,983	0,974	3,910	3,290	1,009	0,971	4,210
	resposta a perguntas	3,110	1,043	0,971	4,010	3,250	1,024	0,969	4,370
Empatia	tratamento unificado	3,250	1,065	0,973	4,120	3,410	0,911	0,971	4,350
	atenção individual	3,160	1,347	0,971	4,390	3,280	1,266	0,969	4,100
	necessidades atendidas	3,270	1,251	0,971	4,680	3,500	1,167	0,969	4,240
	necessidades compreendidas	3,290	1,251	0,971	4,520	3,470	1,240	0,969	4,120
	horário de funcionamento	3,900	0,831	0,974	4,590	3,810	0,962	0,972	4,330

Fonte: a autora

Pode-se destacar através da tabela 3 a insatisfação nos atributos relacionados a garantia na percepção de qualidade dos clientes da empresa A, onde o atributo segurança com a menor média de resposta dos itens. Embora com pontuação maior (3,23) o mesmo atributo também aparece

com o menor valor na empresa B, que possui na comparação todos atributos com maior média do que a empresa A exceto no que tange à conveniência do horário de atendimento, o que é congruente com a realidade de maior tempo de atendimento no serviço da empresa A em relação a B.

Os resultados obtidos de expectativas, percepções e qualidade para as dimensões da qualidade, conforme o instrumento aplicado, são exibidos na tabela 4 e tabela 5.

Tabela 4 – Diferença entre Expectativa e Percepção na Empresa A

	expectativa empresa A	percepção empresa A	Qualidade percebida
tangíveis	4,5	3,707	-0,793
confiabilidade	4,2	3,538	-0,662
capacidade de resposta	4,5	3,383	-1,117
garantia	4	3,25	-0,75
empatia	4,5	3,374	-1,126

Fonte: a autora

Tabela 5 – Diferença entre Expectativa e Percepção na Empresa B

	expectativa empresa B	percepção empresa B	Qualidade percebida
tangíveis	4,2	3,93	-0,27
confiabilidade	4	3,676	-0,324
capacidade de resposta	4,5	3,563	-0,937
garantia	4,3	3,358	-0,942
empatia	4,2	3,494	-0,706

Fonte: a autora

Para finalizar, foram relacionados o maior e menor gap entre expectativas e percepções aos processos das células analisadas dos CSCs nas Figuras 10 e 11. A empresa A apresenta o menor *GAP* na dimensão confiabilidade, o que pode ser compatível com o fato que no processo

da célula A (atividades demarcadas em azul) o recebimento de informações por parte da empresa e comunicação entre cliente empresa, em cada etapa, pode-se dar de diversas maneiras (diversas interfaces) e a qualquer momento o que pode trazer uma menor ansiedade ao cliente. Porém, seu maior *GAP* é na dimensão em empatia, o qual pode ser condizente com o fato que qualquer funcionário, com ou sem experiência no setor precisa atender o cliente. No processo da Figura 10 é representado pelas atividades demarcadas em vermelho.

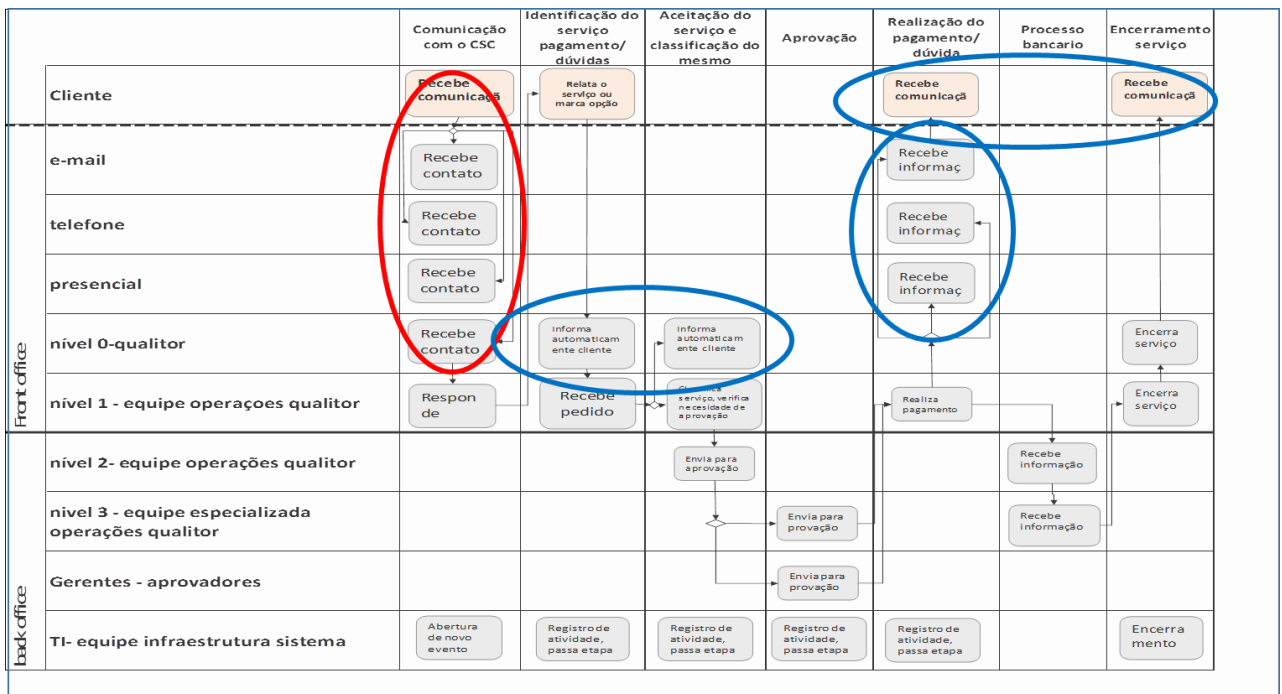


Figura 10- Interações com o cliente empresa A

Fonte: a autora

Contudo, a empresa B possui maior discrepância de expectativa versus percepção da qualidade na dimensão garantia (também denominada de segurança), que pode ser relacionado ao fato que o processo da empresa pode-se dar pela única forma de contato com o serviço, via sistema, retirando o contato humano cliente-fornecedor onde dúvidas e anseios podem ser esclarecidos conforme representado níveis demarcados em vermelho na Figura 11.



Figura 11- Interações do cliente somente com sistema empresa B

Fonte: a autora

Conforme sugerem CALABRESE (2012) e DE SOUSA (2013), foi representado graficamente a diferença entre a expectativa dos clientes e suas percepções de qualidade, demonstrando as lacunas existentes correspondentes as 5 dimensões utilizadas neste estudo de caso comparativo, através da **Erro! Fonte de referência não encontrada.12**

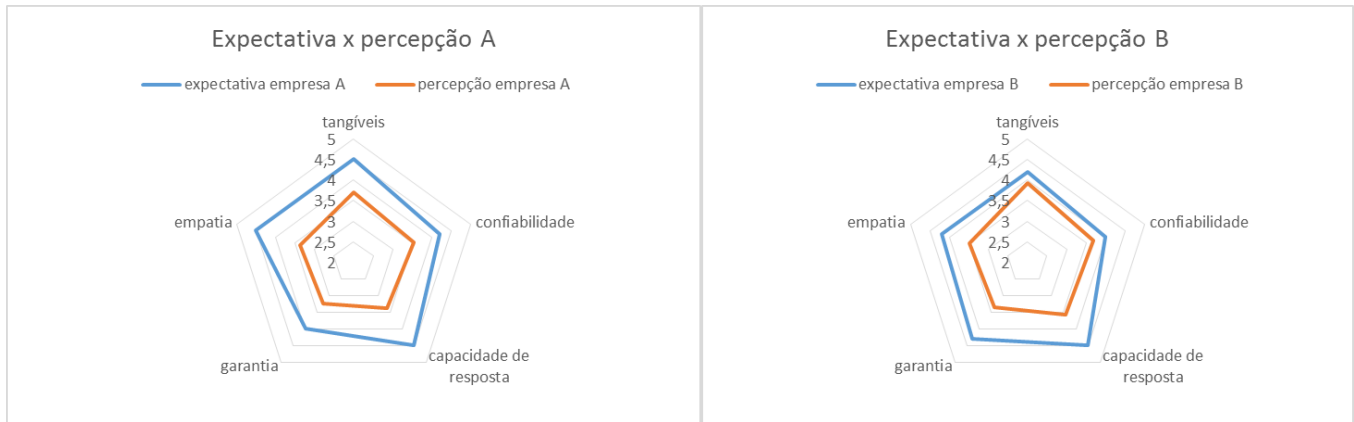


Figura 12 – Lacunas entre expectativa e percepção de qualidade empresas A e B

Fonte: o autor

A partir da análise de qualidade percebida pelos clientes da empresa A e B, é ajustada a produtividade que cada empresa calcula dos seus serviços. Neste estudo não se pretende modificar a metodologia que cada empresa usa para mensurar a produtividade, e sim, demonstrar como seria a produtividade se as mesmas incluíssem a percepção do cliente no cálculo da sua produtividade.

Para isso, se utiliza a ideia de que um serviço não necessariamente precisa atender a excelência (pontuação 5 na escala utilizada de percepção em todos os atributos) porém, para ser considerado 100% atingido não deve existir diferença entre a expectativa e a percepção do cliente. Percepções acima da esperada devem ser somadas a produtividade, e percepções inferiores as expectativas dos clientes devem penalizar a produtividade conforme equação 3 do modelo proposto e apresentado na Tabela 6 para as empresas em estudo.

Tabela 6 -Produtividade ajustada à qualidade percebida do cliente (média geral dos atributos)

	Empresa A	Empresa B
Expectativa média do cliente	4,340	4,240
Percepção média	3,450	3,604
Diferença percentual entre expectativa e percepção	-20,50%	-15,00%
Produtividade atual utilizada	80,00%	89,00%
Produtividade ajustada à percepção do cliente	59,50%	74,00%

Fonte: a autora

3.6 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Os números refletidos pelos indicadores finais de produtividade fizeram com que nenhuma das empresas atingissem o ANS proposto pelos seus setores à gerência. Porém, embora o impacto da redução possa ser um tanto drástico, este dado faz jus as frequentes queixas internas e externas nas empresas tornando visível a necessidade de aplicação de melhorias em ambas. A forma de divisão dos atributos em dimensões foi vista como grande valia pela alta gestão por demonstrar de forma visual onde estão os maiores problemas e facilitar a resolução dos mesmos. Mesmo que a empresa A resistisse a aplicação do método, a empresa B utilizou os resultados da aplicação para melhorias em seu setor, não se atendo somente a célula objeto de estudo.

Embora ofereçam o mesmo serviço as empresas A e B possuem peculiaridades em seu atendimento. A empresa A utiliza o atendimento telefônico, pessoal e através de ferramentas *online*, já a empresa B padronizou seu atendimento exclusivamente através de plataforma de serviço. A justificava da empresa A de manter várias frentes de atendimento seria para tratar cada cliente como único, dando a mesma importância a todo e qualquer serviço pedido. Porém através da análise das respostas da pesquisa de percepções no atendimento a empresa A não pontua de forma superior nos itens referentes a atendimento personalizado, o que traz a discussão se manter esforço de oferecer diversas linhas de atendimento realmente válido. Da mesma forma a empresa A, apesar da cultura voltada ao cliente, mantém números de qualidade percebida abaixo da empresa B em todos os itens, exceto no que se refere ao horário de atendimento, o que corrobora com o fato que a empresa A trabalha mais horas por semana que a empresa B.

Outro ponto é que ambas células de logística de CSC estariam, segundo suas produtividades calculadas, atingindo a meta de produtividade acordada em sua ANS com a alta gestão da empresa. Porém, quando inserido o fator qualidade percebida dos clientes, o diagnostico muda drasticamente fazendo a empresa A cair de 80% para 60% e a empresa B de 89% para 74%.

3.7 CONCLUSÕES

O presente estudo cumpriu o objetivo proposto uma vez que foi proposto um método para mensuração da produtividade utilizando a qualidade percebida do cliente como corretor do indicador e foi testado a partir da aplicação em dois casos reais, permitindo verificar a sua validade e obter o feedback das empresas estudadas em relação ao método proposto.

O estudo aplicado teve como principal limitação a deficiência no cálculo da produtividade das células analisadas, uma vez que as empresas já mensuravam a produtividade seguindo métodos próprios e não permitiram mudanças nas métricas utilizadas. Portanto, foram usados os dados fornecidos de produtividade e ajustados a partir da percepção de qualidade avaliada conforme o método proposto.

A qualidade percebida é um fator importante para ser considerado na avaliação de um serviço (HOWCROFT E RICHARDON; 2012). Quando incluída na medida de produtividade, a avaliação da qualidade percebida elucida em que itens (atributos) e dimensões a empresa precisa focar para um melhor atendimento aos seus usuários. Conforme o estudo apresentado, para melhorar sua produtividade a empresa A precisa focar nos itens de empatia, pois estes demonstram maior diferença entre percepção e expectativa, já a empresa B, embora tenha menos diferença entre expectativa e percepção deve se atentar aos itens da dimensão de garantia, ou seja transmitir maior segurança ao cliente em relação ao serviço oferecido.

Portanto, atacando as dimensões deficientes as células conseguirão uma maior satisfação dos seus clientes, tendo sua produtividade não penalizada e até mesmo acrescentada (quando as percepções forem maiores que as expectativas iniciais dos usuários dos serviços prestados).

Como contribuição prática, este estudo forneceu uma ferramenta gerencial, a qual está sendo implementada pela alta gerencia da empresa B, para a correção do seu indicador de produtividade, acompanhamento de expectativas e percepções dos clientes e realizar melhorias nos serviços relacionados aos atributos de menor pontuação. A empresa A sendo menos inflexível quanto a sua metodologia de mensuração de produtividade não seguiu a sugestão apresentada pelo presente trabalho.

Academicamente o presente estudo contribui com a literatura de gestão de serviços e principalmente com as pesquisas sobre CSC, ao apresentar um método inovador que integra a produtividade e qualidade percebida do cliente em um único indicador, para mensurar o desempenho dos serviços, considerando a influência das atividades de *front office e back office*, realizadas pelos CSCs. Desta forma, preenchendo lacunas da literatura.

Como sugestão para futuros estudos, seria válido dividir a produtividade de *back office e front office*, criar subdivisões no próprio serviço de *front office*, pois hoje embora as atividades de *front office* impactem no cliente, nem todas interações impactam da mesma forma e com o mesmo peso. Para uma análise mais assertiva a instigação seria definir pesos e impactos mesmo dentro do *front office*.

3.8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABDULLAH, Firdaus. The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. **International Journal of Consumer Studies**, v. 30, n. 6, p. 569-581, 2006.

AGYA YALLEY, Andrews; SINGH SEKHON, Harjit. Service production process: implications for service productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 8, p. 1012-1030, 2014.

AVKIRAN KEMAL, Necmi. Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. **international journal of bank marketing**, v. 12, n. 6, p. 10-18, 1994.

BORMAN, Mark. A multi-dimensional framework to assist in the design of successful shared services centres. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 17, n. 2, 2012.

CALABRESE, Armando. Service productivity and service quality: A necessary trade-off?. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 2, p. 800-812, 2012..

DA HORA, Henrique Rego Monteiro; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, José. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

DE SOUSA, Ana Rita Fernandes. Service Design e as boas práticas ITIL-o caso de estudo da SONAE Indústria. 2013.

FLIEß, Sabine; KLEINALTENKAMP, Michael. Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. **Journal of Business research**, v. 57, n. 4, p. 392-404, 2004.

GERSCH, Martin; HEWING, Michael; SCHÖLER, Bernd. Business process blueprinting—an enhanced view on process performance. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 732-747, 2011.

GRÖNROOS, Christian; OJASALO, Katri. Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 414-423, 2004.

GRÖNROOS, Christian; OJASALO, Katri. Service productivity as mutual learning. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 7, n. 2/3, p. 296-311, 2015.

HARVEY, Jean. Measuring productivity in professional services. **Public Productivity Review**, p. 29-38, 1987.

HOWCROFT, Debra; RICHARDSON, Helen. The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. **Work, Employment and Society**, v. 26, n. 1, p. 111-127, 2012.

JOHA, Anton; JANSSEN, Marijn. Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 7, n. 1, p. 47-65, 2014.

JOHNSTON, Robert; JONES, Peter. Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 3, p. 201-213, 2004.

KIM, Woo Gon; NG, Christy Yen Nee; KIM, Yen-soon. Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 1, p. 10-17, 2009.

KINGMAN-BRUNDAGE, Jane. Service mapping: back to basics. **Understanding services management. Integrating marketing, organisational behaviour, operations and human resource management**. John Wiley and Sons, 1995.

LELLEK, Vanessa; BERNHOLD, Torben. Productivity Measurement of Services-Models and web-based Computer Applications. In: **International Conference on Management, Leadership & Governance**. Academic Conferences International Limited, 2015. p. 175.

MINNAAR, Reinald A.; VOSSELMAN, Ed GJ. Shared service centres and management control structure change: Exploring the scope and limitations of a transaction cost economics approach. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 9, n. 1, p. 74-98, 2013.

- PATRÍCIO, Lia et al. Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 2, p. 180-200, 2011.
- PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.
- QUINTANA T. R; TINOCO, M. A.;Produtividade em serviços de Centros de Serviços Compartilhados: uma revisão sistemática. X Simposio Internacional de Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias, 2017
- RAMPHAL, Rohith Roopnarain. The performance of South African shared services. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 22, n. 1, p. 45-54, 2011.
- SAFIZADEH, M. Hossein; FIELD, Joy M.; RITZMAN, Larry P. An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 5, p. 557-576, 2003.
- SEAL, Will; HERBERT, Ian. Shared service centres and the role of the finance function: Advancing the Iron Cage?. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 9, n. 2, p. 188-205, 2013.
- SCHULZ, Veit; BRENNER, Walter. Characteristics of shared service centers. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 4, n. 3, p. 210-219, 2010.
- SHEHADEH, Rana Mohammad et al. Investigating Critical Factors Affecting the Operational Excellence of Service Firms in Jordan. **Journal of Management Research**, v. 8, n. 1, p. 157-190, 2016.
- SHAHIN, Arash. Service Blueprinting: An Effective Approach for Targeting Critical Service Processes—With a Case Study in a Four-Star International Hotel. **Journal of Management Research**, v. 2, n. 2, 2010.
- SHOSTACK, L. Desing Services that delivery. **Harvard Business review**, v. 84115, 1984.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 2001.
- STREINER, David L. Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. **Journal of personality assessment**, v. 80, n. 1, p. 99-103, 2003.
- TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo; RIBEIRO, Jose Luis Duarte. Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. **Produção. vol. 17, n. 3 (set./dez. 2007), p. 454-470, 2007.**

TRIPLETT, Jack E.; BOSWORTH, Barry. Productivity measurement issues in services industries: Baumol's disease has been cured. 2003.

ULRICH, Dave; GROCHOWSKI, Joe. From shared services to professional services. **Strategic HR Review**, v. 11, n. 3, p. 136-142, 2012.

VAN LOOY, Bart et al. Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences. **International journal of service industry management**, v. 9, n. 4, p. 359-376, 1998.

YIN, Shu-Yun et al. Telehealth services evaluation: a combination of SERVQUAL model and importance-performance analysis. **Quality & Quantity**, v. 50, n. 2, p. 751-766, 2016.

Zemgulien . e, J. (2009), "A produtividade no setor de serviços: um esquema de classificação de serviço para medição da produtividade ", *Ekonomika*, Vol. 86, junho, pp. 81-88.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos objetivos propostos de revisitar a literatura sobre produtividade e qualidade aplicada a Centro de Serviços Compartilhados e propor um método que pudesse aproximar a realidade do cliente aos indicadores usualmente utilizados de produtividade em CSC, pode-se concluir que o presente trabalho cumpriu o seu papel trazendo a discussão um assunto pouco visto na academia e com lacunas importantes a serem pesquisadas.

Para atingir esses objetivos, foi realizada, primeiramente, uma revisão sistemática da literatura sobre produtividade e qualidade aplicada a serviços e a CSC.

Posteriormente, a partir dos resultados da revisão sistemática (artigo 1) foi proposto um método de mensuração da produtividade a partir da qualidade percebida, considerando a análise do processo dos serviços do CSC e suas atividades de front e back office. O método foi testado em dois casos de empresas de grande porte brasileiras, uma do ramo de comunicação e outra de vestuário. A partir dos resultados da aplicação do método proposto, inicialmente, ficou claro as diferenças entre as células, forma de que cada célula possuía de ofertar o mesmo serviço, e interações diferentes com o cliente, mesmo se tratando de mesmo serviço de pagamento financeiro. A consideração da qualidade percebida no método permitiu identificar lacunas entre a expectativa e percepção, evidenciando gaps gerados pela não consideração da percepção do cliente dentro de indicadores de desempenho dos serviços, já que o cliente nesse setor é um coautor da atividade. Por sua vez as dimensões relacionadas ao processo mapeado também deixam evidente possíveis partes do processo que podem ser vistas com mais atenção, para reduzir esses gaps de qualidade percebida encontrados. A consideração de atributos do serviço em cada dimensão também se fez importante para a alta gerencia tomar decisões mais assertivas quanto a mudanças no processo e na área, bem como o ajuste final do indicador se fez mais coerente tanto ao publico do serviço quanto a gerencia das empresas estudadas.

Este estudo contribui com o estado da arte na área de serviços, uma vez que cria um método de ajuste do indicador de produtividade para CSCs que na literatura estudada não aparece

de forma clara, hora visando produtividade, hora qualidade ou tratando como temas complementares porém não unificados.

Como sugestão para estudos futuros seria interessante desdobrar as métricas de produtividade do CSC em atividades de *front* e *back office* de forma clara e objetiva, a partir do mapeamento do processo, onde ficasse mais claro, a produtividade por atividade e funcionário. Desta forma, o *back office*, pode ser avaliado em termos de produtividade, com métricas padrões de tempo por pessoa ou quantidade de serviço por número de funcionários (JANSSEN E JOÁ, 2014) e, o *front office* seguindo o método proposto, com métricas de produtividade ajustada a partir da percepção de qualidade dos clientes.

Para o cálculo da eficiência da empresa, as atividades de *front office* poderiam ser divididas por pesos conforme a interação com o cliente pois nem todos as atividades possuem o mesmo contato com o público como corrobora Minnaar e Vosselman (2013) e Jansem e Joah (2014). Ou, se for o caso dessa diferença não existir, criar pesos conforme o impacto da atividade como a empresa B realiza, tratando por exemplos, pagamentos que a falta ou atraso causaria danos ao negócio de forma diferente de atividades que não implicam em problemas diretos a empresa. No caso do estudo apresentado, o tempo para realizar ambos os casos, bem como qualquer pagamento é o mesmo, porém se possuíssem tempos diferentes seria interessante a ponderação por tempo.

Após a segregação e ponderação por tempo e/ou impacto, autores como Triplett e Bosworth (2003) e Hammer (2003), sugerem que seja utilizado um *software* como forma de organizar em filas os serviços prestados bem como realizar coleta de dados de tempo por atividade, quantidade de serviços por colaborador, e principalmente a quantidade de serviços realizados no prazo por processo e setor, dado este que é sugerido utilizar na coleta de dados do método proposto. Contudo, vale ressaltar que a empresa A utiliza a média histórica máxima de capacidade da célula para determinar a sua produtividade máxima (100%) e utiliza a quantidade de serviços realizados no geral sem ponderações, o que não é corroborado como eficaz para empresa na literatura.

Contudo, o método de mensuração de produtividade através da ótica do cliente se mostrou bem aceita por ambas empresas. Este diferencial, apresentou de forma clara os erros cometidos e criou subsídios gerenciais para a melhoria e alocação de recursos conforme o esperado conforme os autores Calabrese 2012), Choi et al (2015), Bormam (2012), Seal, (2013) e Shehadeh et al., (2016) relataram ser o esperado

5- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORMAN, Mark. A multi-dimensional framework to assist in the design of successful shared services centers. *Australasian Journal of Information Systems*, v. 17, n. 2, 2012.

CALABRESE, Armando. Service productivity and service quality: A necessary trade-off?. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 2, p. 800-812, 2012.

CHOI, Kanghwa; LEE, DonHee; OLSON, David L. Service quality and productivity in the US airline industry: a service quality-adjusted DEA model. **Service Business**, v. 9, n. 1, p. 137-160, 2015.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GRÖNROOS, Christian; OJASALO, Service productivity as mutual learning, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 7 Iss 2/3 pp. 200 – 311, 2015.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Le reengineering: réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances**. Dunod, 2003.

IBGE (2017) - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, dados referentes à economia nacional, fornecidos em meio eletrônico. Acesso em 28.11.2017

JOHA, Anton; JANSSEN, Marijn. Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, v. 7, n. 1, p. 47-65, 2014.

JONAS RUTKAUSKAS; WOMAN PAULAVICIEN Concept of Productivity in Service Sector, ISSN 1392-2785 *Engineering Economics*. No 3 (43). 2005.

JOHNSTON, Robert; JONES, Peter. Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 3, p. 201-213, 2004.

MINNAAR, Reinald A.; VOSSelman, Ed GJ. Shared service centers and management control structure change: Exploring the scope and limitations of a transaction cost economics approach. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 9, n. 1, p. 74-98, 2013

SEAL, Herbert, Shared service centers and the role of the finance function", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 9 Iss 2 pp. 188 – 205, 2013.

SHEHADEH, Rana Mohammad et al. Investigating Critical Factors Affecting the Operational Excellence of Service Firms in Jordan. *Journal of Management Research*, v. 8, n. 1, p. 157-190, 2016.

SCHULZ, Veit; BRENNER, Walter. Characteristics of shared service centers. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 4, n. 3, p. 210-219, 2010.

ULRICH, Dave; GROCHOWSKI, Joe. From shared services to professional services. **Strategic HR Review**, v. 11, n. 3, p. 136-142, 2012.

.TRIPLETT, Jack E.; BOSWORTH, Barry. Productivity measurement issues in services industries: Baumol's disease has been cured. 2003.

APENDICE A – PESQUISA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE

Dimensão	Nº	Pergunta
Tangíveis	1	O site utilizado funcionou adequadamente?
	2	O qualitor é de facil acesso e possui organização clara?
	3	A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio da prestadora de serviços
Confiabilidade	4	O CSC atnedeu o tempo de atedimento combinado?
	5	O CSC tem interesse em resolver os problemas do cliente?
	6	Na sua opiniao os colaboradores do CSC são bem qualificados?
	7	O CSC prestou o serviço na data combinada?
	8	o CSC realiza registros de tudo que envolve seu atendimento
Capacidade de resposta	9	O CSC informou os detalhes da solução do serviço?
	10	Os colaboradores do CSC atenderam rapidamente a demanda?
	11	Os colaboradores do CSC estão sempre dispostos a ajudar?
Garantia	12	Os colaboradores são confiáveis
	13	Voce sentiu- se seguro no seu atendimento?
	14	Os colaboradores do CSC são educados/gentis?
	15	Os colaboradores souberam responder às perguntas do cliente
Empatia	16	O CSC atende cada cliente como único?
	17	Os colaboradores da célula de logística dão atenção individualizada a cada cliente
	18	As sua necessidades foram plenamente compreendidas?
	19	Você sentiu que o CSC entendeu sua necessidade?
	20	Quanto ao horário de funcionamento, você achou adequado?

APENDICE B - PESQUISA EXPECTATIVA DA QUALIDE

Tangíveis	1	O que você espera do site do CSC?
	2	O que você espera da organização e facilidade de acesso do qualitor?
	3	O que você espera da aparência das instalações físicas?
Confiabilidade	4	Quanto ao tempo de funcionamento o quanto é importante para você?
	5	Quanto você espera do interesse do funcionário a seus problemas?
	6	Qual a importância para você da qualificação do funcionário que atenderá seu serviço?
	7	Qual a importância de atendimento na data combinada?
Capacidade de resposta	8	Quanto ao registro de atendimento qual a importância para você.
	9	Qual a importância de você conhecer os detalhes do andamento de sua solicitação?
	10	Qual a importância para você na rapidez do atendimento?
	11	Quanto a oferta de auxílio do atendente, o quanto é importante para você?
Garantia	12	Quanto ao atendente passar confiança, quanto isso é importante para você?
	13	Qual sua expectativa quanto a segurança no atendimento dos seus dados
	14	Qual a importância do tratamento gentil dos funcionários
	15	Qual a importância de responder suas duvidas referentes ao serviço;
Empatia	16	Voce sente importante ser tratado como único?
	17	Voce gostaria de ter aatenção individualizada no serviço, isso é importante para você?
	18	Qual a importância de compreender de imediato suas necessidades.
	19	O quanto você espera que sua necessidade seja atendida imeditamente.
	20	O horário de funcionamento é algo importante para você?