

PRO 2314
Cap. 1 e 2

1

Introdução à Administração das Operações de Serviço

1.1 INTRODUÇÃO

Todos nós entramos, diariamente, em contato com as operações de serviço. Somos clientes ou usuários de ampla variedade de serviços comerciais e públicos, por exemplo, serviços de berçário, hospitais, lojas, estabelecimentos educacionais, empresas de entretenimento, serviços de polícia, restaurantes, televisão e Internet. De fato, muitos de nós são responsáveis por prestação de serviço, não apenas como parte do próprio trabalho, em organizações como as citadas, mas também como parte da vida diária: servindo refeições, oferecendo serviços de táxi, organizando fins de semana, ou fornecendo serviços de apoio emocional a amigos e famílias.

A administração das operações de serviço é uma atividade que diz respeito a **que** serviço prestamos e **como** ele é fornecido a nossos clientes. Envolve entender as necessidades de nossos clientes, gerenciar os processos de prestação dos serviços, assegurar que nossos objetivos sejam atendidos e, ao mesmo tempo, também prestar atenção à melhoria contínua de nossos serviços. Desse modo, a administração de operações é uma função organizacional central e crítica para o sucesso organizacional.

Os objetivos deste capítulo introdutório são os seguintes:

- identificar a natureza da administração das operações de serviço e os problemas em definir “serviço”;
- fornecer uma definição de serviço e de administração das operações de serviço;
- introduzir uma classificação das operações de serviço para fornecer entendimento dos diferentes processos de serviço;

- discutir os desafios enfrentados pelos gerentes de operações;
- explicar a estrutura do livro.

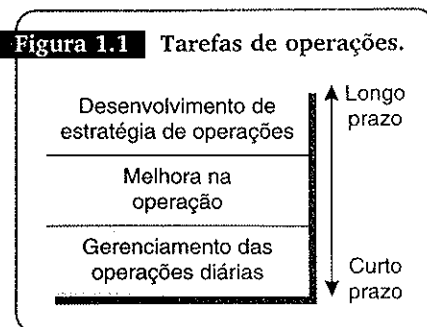
Neste livro, tentaremos fornecer uma cobertura detalhada dos assuntos envolvidos nas operações de serviço e disponibilizaremos muitas ferramentas e modelos que os gerentes podem usar para entender, avaliar e melhorar o desempenho de suas operações. Embora o desenvolvimento da administração das operações como disciplina tenha suas origens na administração da produção (para uma discussão desse assunto, ver Johnston, 1994 e 1999), este texto procura concentrar-se nas questões das operações de serviço, embora muitos dos conceitos sejam igualmente relevantes para as organizações manufatureiras. Neste capítulo introdutório, desejamos introduzir algumas definições, modelos e temas que continuarão no decorrer do livro e identificamos o que pensamos ser os problemas e os desafios significativos enfrentados por muitos gerentes das operações de serviço. Depois, vinculamos cada um desses desafios aos capítulos do texto, para fornecer um “roteiro” de sua utilização, e explicamos a estrutura do livro.

1.2 ADMINISTRAÇÃO DAS OPERAÇÕES E NATUREZA DO SERVIÇO

1.2.1 Administração de operações

Administração de Operações (AO) é uma disciplina particularmente importante a ser estudada, por envolver a administração dos processos, as pessoas e os recursos para fornecer os bens e serviços exigidos em um nível especificado de qualidade, da maneira mais eficiente em custo. A AO é também crítica porque é responsável pela implementação bem-sucedida da estratégia corporativa, seja ela implícita ou explícita. Há três principais tarefas para o gerente de operações (ver Figura 1.1):

Figura 1.1 Tarefas de operações.



- Desenvolver uma estratégia de operações para o futuro, assegurando que a organização tenha o composto apropriado dos processos, sistemas de controle e habilidades das pessoas para competir e/ou seguir rumo ao futuro.
- Encontrar meios para melhorar continuamente os processos e motivar as pessoas para executar as opera-

ções mais eficazmente, aumentando, assim, a qualidade do serviço e/ou a produtividade.

- Gerenciar as operações diárias de modo a atingir os alvos de desempenho exigidos, balanceando a entrega e a qualidade do serviço e a produtividade dos recursos.

Essas três tarefas devem ser realizadas em conjunto. É ineficaz conduzir uma operação eficiente em termos de custo e tentar melhorar a qualidade do serviço fornecido se a operação não atender às necessidades a longo prazo de toda a organização. Os gerentes de operações devem atentar à estratégia e ao detalhe do processo e à administração de recursos para criar e sustentar uma organização bem-sucedida.

Um componente significativo de incentivo da administração de operações é seu imediatismo, por assim dizer, o desafio constante de lidar com as necessidades de um grupo de clientes, tomando decisões operacionais para assegurar a prestação de um serviço de qualidade que seja apropriado em termos de custo. Entretanto, o perigo desse imediatismo é que pode levar a um foco de curto prazo e a gerentes que, compreensivelmente, passam o tempo gerenciando as operações diárias pelas seguintes razões:

A pressão para o desempenho a curto prazo da organização deixa pouco tempo para o planejamento estratégico a prazo mais longo.

O contraste entre a natureza tangível, racional, de muitas decisões operacionais de curto prazo e os processos intangíveis, mais intuitivos, exigidos pelo pensamento estratégico, pode significar que o estilo individual do gerente esteja viesado na direção da implementação tática da estratégia e não de sua formulação.

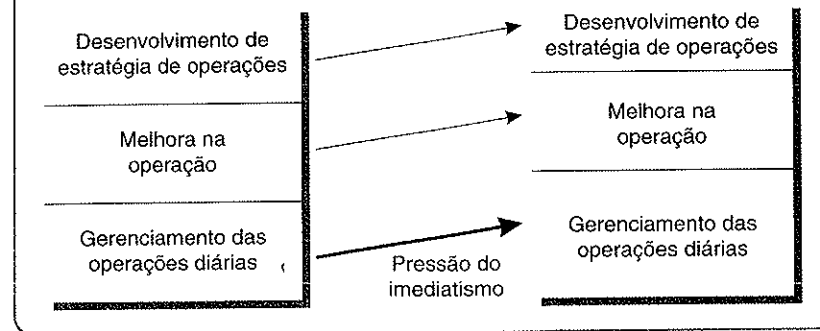
A má administração das interfaces internas, em particular entre marketing e operações, pode significar que as partes assumem posições entrincheiradas, impedindo a comunicação exigida para a formulação eficaz da estratégia.

Como resultado, os aspectos da administração de operações são frequentemente negligenciados, e, assim, um tempo desproporcional é gasto na gestão das operações diárias (ver Figura 1.2).

A administração de operações deve integrar o pensamento sobre o futuro, bem como a operação eficaz do presente, e fornecer um modo de reunir todas as disciplinas de administração para ajudar a criar uma estratégia realista capaz de implementação efetiva.

1.2.2 Serviço e administração das operações de serviço

Neste livro, estamos preocupados com a administração das operações associadas à provisão de serviço. Quando conversamos com grupos de gerentes,

Figura 1.2 Pressão das tarefas diárias.

um problema freqüente surge. É claro que a palavra *serviço* evoca ampla variedade de imagens. Alguns considerarão o *output* de uma organização de serviço como “o serviço”. Exemplos podem ser o fornecimento de um serviço de trem, uma apólice de seguro ou um serviço público, como a descarga de dejetos. Frequentemente, as organizações manufatureiras usam o termo *serviço ao cliente* de maneira particular, para descrever a logística ou a função distribuição, a atividade para assegurar que os clientes recebam pontualmente seus pedidos. De fato, essa não é uma atividade insignificante; em tais empresas, a função logística pode chegar a 15% do custo do produto.

Uma suposição comum (incorreta) é a de que o serviço apenas se relaciona com a maneira pela qual a organização lida com seus clientes. Nesse sentido, serviço significa pouco mais do que cuidar do cliente ou lidar com suas reclamações. Não há dúvida de que essa atividade também pode ser central na política ou na estratégia competitiva de uma organização, mas devemos deixar claro que nossa definição de serviço não está limitada apenas a esse aspecto. O mais importante é que as organizações de serviço devem trabalhar para integrar as atividades que agregam valor em termos de resultado e experiência, como discutiremos na seção seguinte.

De fato, pode-se argumentar que a maioria das atividades de uma organização, seja do setor de serviço ou manufatureiro, é classificada como operações de serviço. Grande parte do que é discutido neste livro aplica-se, igualmente, tanto a serviços internos, como as funções recursos humanos ou marketing, quanto às organizações que lidam com clientes, como os serviços financeiros ou de lazer.

O problema ao tentar definir *serviço* é que o termo significa coisas muito diferentes em contextos muito diferentes. Haywood-Farmer e Nollet (1991) resumiram assim esse problema:

“Não obstante mais de 25 anos de estudo, os acadêmicos da área de administração de serviços não concordam sobre o que é um serviço. De fato, em vez de chegarem mais próximo a uma definição, parecem ter cada vez menos certeza ... o problema é tentar em poucas palavras descrever 75% da atividade econômica dos países desenvolvidos. Há alguma surpresa por haver exceções para todas as definições?”

1.3 OPERAÇÕES DE SERVIÇO: GERENCIANDO EXPERIÊNCIA E RESULTADO

Uma das organizações de serviço mais complexas é um hospital, sendo que sua administração também é uma tarefa extremamente complexa. Os hospitais empregam vasto número de pessoas e fornecem numerosos serviços para grande número de clientes. Como muitas organizações de serviço, compreendem muitas operações diferentes que prestam esses serviços a seus clientes. Isso inclui serviços de recepção, diagnósticos, farmácia, salas de cirurgia (onde são realizadas operações *em* pessoas!), restaurantes, fisioterapia, segurança e assim por diante. Além disso, há os serviços internos, como suporte de sistemas de informação e finanças. O Boxe 1.1, sobre o Hospital Geral de Cingapura, traz uma explicação do *Chief Executive Officer* (CEO) sobre o que entende por “serviço” e como procura realizá-lo.

Boxe 1.1 Hospital Geral de Cingapura

O Hospital Geral de Cingapura – Singapore General Hospital (SGH) – é o maior hospital de tratamento de doenças terminais do país. Possui 1.612 leitos e 22 departamentos clínicos que fornecem ampla variedade de serviços médicos. Emprega ao redor de 5.500 funcionários, de diretores clínicos e de pesquisa a pessoal de atendimento. O SGH está estruturado como empresa privada para flexibilidade das operações, mas é uma organização que não visa ao lucro, de propriedade do Governo de Cingapura.

A missão do hospital é fornecer excelência em cuidados com a saúde por meio de métodos eficientes em custo para o benefício do paciente, da comunidade e dos funcionários. Lawrence Lim é o CEO do hospital e explica como a organização cumpre sua missão. “O hospital possui três ‘pilares’ que suportam nossa declaração de missão. O serviço, que é cuidar de nossos pacientes, é nossa prioridade número um. O segundo pilar é o ensino e a preparação das gerações seguintes de atendentes, médicos, enfermeiras, fisioterapeutas etc., e o terceiro é a pesquisa clínica, que proporciona a expansão de nosso conhecimento e habilidades na ciência médica.

Em termos de serviço, visamos oferecer a nossos pacientes o ‘melhor resultado e a melhor experiência’. Desejamos fornecer o melhor resultado, ao pro-

porcionar o melhor tratamento clínico. Conheço pessoas que não desejam ir a um hospital, mas se isso for necessário, precisamos proporcionar-lhes a melhor experiência possível. Essas idéias foram desenvolvidas em conjunto por médicos e administradores. Fornecem um propósito comum, um modo de pensar e uma linguagem que permeiam todo o hospital. Isso está fundamentado em quatro princípios-chaves:

- Assegurar os melhores resultados (*i.e.*, qualidade clínica);
- Criar serviços impecáveis (*i.e.*, qualidade operacional);
- Construir relacionamentos;
- Agradar com cuidados personalizados (*i.e.*, qualidade do serviço).

Temos um conselho de qualidade formado por médicos e administradores que desenham as estratégias e os programas de qualidade do hospital. Eles discutem a qualidade clínica, que tem a ver com motivar médicos, enfermeiras, fisioterapeutas etc. a oferecer o melhor resultado para o paciente. Também conversamos sobre a qualidade operacional, isto é, como conduzimos um paciente pelo hospital e organizamos nossos serviços para que ele obtenha o melhor resultado. Essas atividades envolvem, principalmente, os processos operacionais que tentamos desenvolver para criar um serviço ininterrupto para o paciente. Também estamos preocupados com a qualidade do serviço, focando o indivíduo, construindo um relacionamento com os pacientes, e mostrando que nos preocupamos com eles. Da perspectiva dos pacientes, todos esses três tipos de qualidade, isto é, clínica, operacional e do serviço, estão interligados, mas precisamos assegurar que nossos funcionários também estejam focados em todos eles.

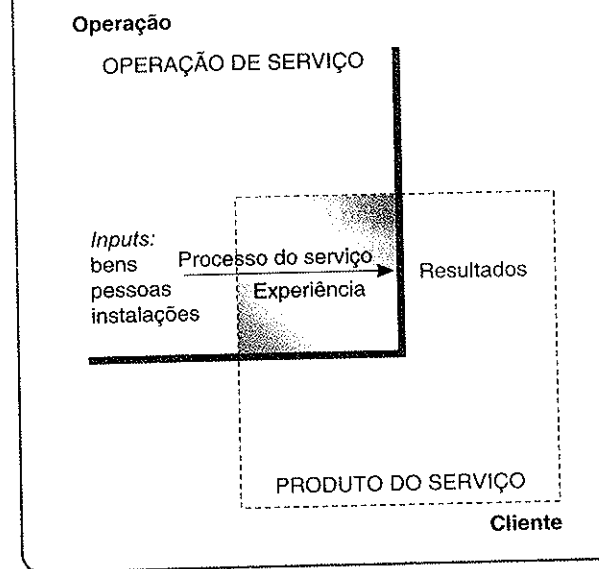
Trabalhamos com diferentes pessoas no hospital, tentando fazer com que todas reflitam como melhorar o serviço. São estimuladas a desenvolver habilidades de comunicação, até mesmo em termos de linguagem, da apresentação pessoal, das roupas e do corpo. Somos um hospital público e o conceito das pessoas sobre esse tipo de hospital no passado era de burocracia, autoritarismo e lentidão de resposta. Sempre digo a meus funcionários que devemos surpreender o paciente!"

Questões

1. Como o Sr. Lim orientou seus funcionários para fornecerem "o melhor resultado e a melhor experiência"?
2. De quem você acha que ele encontrou maior resistência, e por quê?

É útil pensar em "serviço" sob duas perspectivas sobrepostas (ver Figura 1.3): perspectiva do cliente (enquadrada com linhas tracejadas na figura), que inclui aquilo que o Sr. Lim apontou como melhor experiência e melhor resultado, e perspectiva da operação, isto é, a maneira como o serviço é fornecido.

Figura 1.3 Perspectivas do cliente e da operação.



1.3.1 Perspectiva do cliente

O produto-serviço

A principal razão para os clientes pagarem ou utilizarem os serviços de uma organização é receber um produto-serviço (às vezes, denominado de pacote de serviço) – por exemplo:

- seguro de carro;
- serviço de consultoria;
- refeição de restaurante;
- manutenção de computador;
- assistência médica pública.

Em cada um desses produtos, há dois ingredientes-chaves: os resultados e a experiência do serviço. Embora descrevamos a seguir esses dois aspectos separadamente, deve-se notar que pode haver sobreposição considerável entre resultado e experiência. É também importante perceber que a avaliação de um cliente sobre um componente pode influenciar sua percepção do outro. Uma

experiência do serviço que exceda às expectativas do cliente pode originar melhor avaliação do resultado do que se poderia esperar.

Resultado do serviço

Usamos o termo *resultado do serviço* para descrever o que o cliente espera. Exemplos podem ser a habilidade de um participante de treinamento em *software* para preparar uma planilha eletrônica ou a de um paciente para desfrutar de pleno movimento após uma operação na bacia.

Experiência do serviço

É a experiência direta do cliente no decorrer do serviço e diz respeito ao modo como o cliente lida com o fornecedor do serviço. Contém aspectos da maneira como os funcionários lidam com os clientes e também da experiência do cliente em relação à organização e a suas instalações.

Deve-se notar que a experiência do cliente em relação a toda a organização, provavelmente, inicia-se antes desse ponto, à medida que as expectativas são criadas pelas atividades de vendas e marketing e pela propaganda boca a boca dos clientes existentes.

Aspectos da “experiência do serviço” incluem:

- a extensão da personalização do processo;
- a responsividade da organização de serviço;
- a flexibilidade dos funcionários que lidam com o cliente;
- a intimidade com o cliente;
- a facilidade de acesso ao pessoal de serviço ou ao sistema de informação;
- a extensão em que o cliente sente-se valorizado pela organização;
- a cortesia e a competência dos funcionários que lidam com o cliente.

Definimos “serviço” como a combinação dos resultados e experiências proporcionadas ao cliente e recebidos por ele. Assim, os clientes julgam a qualidade do serviço tanto pela experiência quanto pelo resultado. Os alunos ou os executivos que participam de um programa de administração de empresas estão comprando experiências – o tempo em sala de aula –, bem como resultados, que incluirão maior eficácia no trabalho, melhores perspectivas no mercado de trabalho e qualificação. O papel dos gerentes de operações de serviço é administrar ambos os aspectos, embora o sucesso a longo prazo e a vantagem

competitiva para as empresas possam vir de um ou de outro, ou de ambos, dependendo da natureza do serviço e da concorrência.

O fato de os gerentes das operações de serviço estarem fornecendo uma experiência intangível, além de resultados mais tangíveis, cria um desafio específico para eles porque pode ser difícil definir e controlar o serviço. Além disso, é difícil porque o cliente é, freqüentemente, parte integral do processo de produção. Por exemplo, em um restaurante, os clientes não se limitam a entrar em busca de uma refeição (resultado tangível). Também recebem um serviço no qual têm participação. Seu sentimento ou atitude também tem impacto, não apenas sobre sua própria experiência, mas também sobre a de outros clientes e sobre a atmosfera do restaurante. Isso significa que uma parte crítica do produto-serviço está fora do controle direto do gerente do serviço.

1.3.2 Perspectiva da operação

Operação de serviço

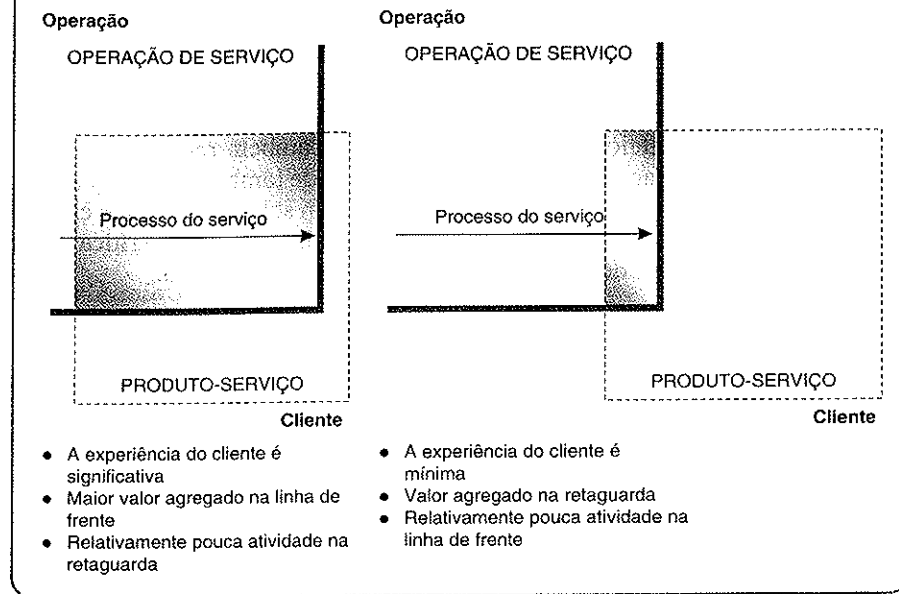
Operação é a configuração dos recursos e processos que criam e entregam o serviço ao cliente. Usamos o tradicional modelo de *input-processo-output* (ver Figura 1.3) para mostrar isso. Os gerentes de operações administram a especificação e a coordenação do *input* de bens e materiais dos fornecedores. Eles têm que gerenciar pessoas, funcionários, outros gerentes e também os próprios clientes. Outros recursos incluem as instalações, os equipamentos e os prédios, que fornecem não apenas os meios de entrega do serviço, mas também o “cenário” ou pano de fundo diante do qual o serviço é prestado. Às vezes, é denominado “cenário de serviço”, ou *servicescape* (Bitner, 1992). [Ver Capítulo 9.]

O processo de serviço pode ser imaginado como algo constituído de duas partes: linha de frente e retaguarda. A linha de frente é a interface entre a organização e o cliente ou usuário. Contém a parte do processo que “processa” os clientes e é a parte que eles “experimentam” diretamente. As operações de retaguarda contêm os processos executados remotamente com base na interface com o cliente/usuário.

Foco na linha de frente versus foco na retaguarda

A Figura 1.4 compara dois tipos de operações de serviço. Algumas organizações concentram-se fortemente na linha de frente (a parte sombreada do diagrama), no sentido de que parte significativa do produto-serviço é prestada enquanto o cliente está presente. Novamente, um restaurante fornece bom exemplo, já que grande parte do produto-serviço apóia-se na presença do cliente, que desfruta a atmosfera e a companhia. Em alguns casos, o resultado

Figura 1.4 Operações focadas na linha de frente versus operações focadas na retaguarda.



possível de matar a fome pode ser relativamente sem importância, comparado à oportunidade da socialização com amigos.

No outro extremo, há organizações com pouco processamento direto do cliente e que, assim, fornecem pouca experiência de seus processos para o cliente. As empresas de mala direta e, de fato, muitas empresas manufatureiras podem ser descritas deste modo: há interface limitada entre a empresa e seus clientes, e a experiência de serviço limita-se a uma simples transação de fornecimento de bens.

De um lado, é interessante notar que muitas empresas manufatureiras tentam competir, diferenciando-se mediante aumento da experiência de serviço, enquanto o oposto é verdadeiro para algumas empresas de serviço que reconhecem, em alguns casos, que o cliente deseja o resultado, não a experiência. Um exemplo disso seriam os depósitos do tipo “faça você mesmo”, como a Ikea, que não fornece “serviços ao cliente” na forma de funcionários agradáveis e atenciosos, mas, simplesmente, de bens que “valorizam o dinheiro”.

1.4 ENTENDENDO DIFERENTES PROCESSOS DE SERVIÇO

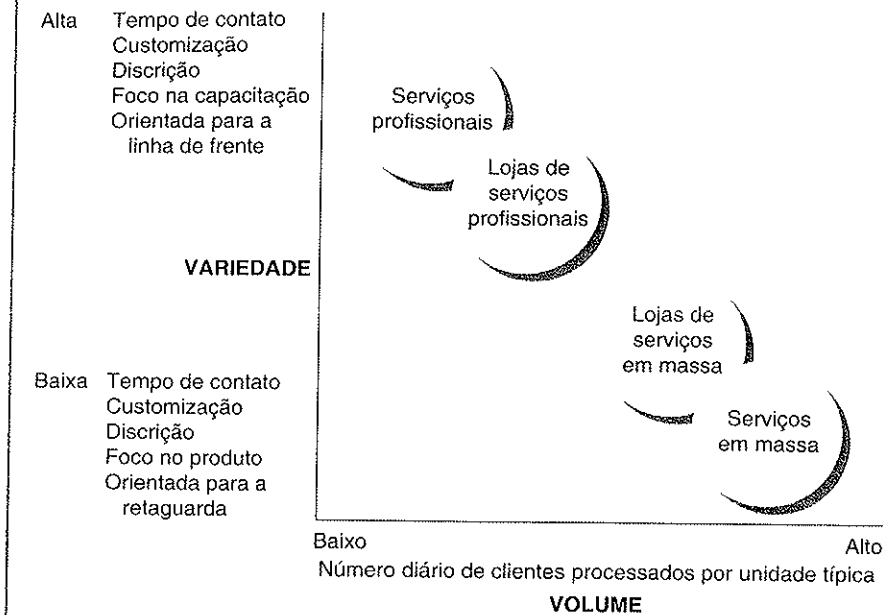
O processo de serviço é o elemento central de uma operação de serviço, e os gerentes da maioria dessas operações preocupam-se principalmente em gerenciar seu processo ou processos. Assim, é útil reconhecer que há muitos tipos diferentes de processos, com diferentes implicações para os clientes, gerentes e a organização em sua totalidade (esse ponto é desenvolvido no Capítulo 6). Há muitas formas de classificar os processos de serviço, e aqui estão algumas das classificações comuns:

- serviços “profissionais” versus serviços de “massa”;
- serviços prestados a empresas (*business-to-business*) ou a consumidores (*business-to-consumer*), ou serviços selecionados e ativados pelo cliente, como serviços eletrônicos, *e-service* (cliente-empresa – *consumer-to-business*);
- serviços que têm o cliente como foco de entrega, comparados aos que são dirigidos a equipamento ou informação;
- serviços segmentados por setor, como de lazer, financeiros, de hospitalidade e governamentais.

No decorrer deste livro, tentaremos fornecer exemplos de uma variedade de setores de serviços, tanto *business-to-business*, quanto *business-to-consumer*. Entretanto, tenderemos a concentrar-nos nos serviços em que o cliente é o foco de entrega. Também incluiremos organizações do *continuum* de serviços profissionais a serviços em massa na matriz volume-variedade. Essa abordagem fornece-nos quatro tipos básicos de processos de serviço (ver Figura 1.5).

Os textos antigos de administração de operações de serviço (por exemplo, Sasser et al., 1978) identificavam a existência de um espectro de operações de serviço que variavam de serviços profissionais a serviços em massa. Reconhecia-se que essa classificação não era completa ao descrever todos os aspectos das operações de serviços, notavelmente porque muitas – se não a maioria – das organizações de serviço classificavam-se entre os extremos. Essa área central era ocupada por uma variedade de organizações de serviço denominadas “lojas de serviço”, que tinham algo do volume dos serviços em massa mas forneciam algum grau de customização que exigia certo tipo de capacitação dos serviços profissionais.

Clark e James (1997) descrevem uma adaptação dessa classificação, cuja proposta é que há lojas de serviços profissionais que nasceram do desejo de algumas empresas de ampliarem seus negócios em termos de volume. Do mesmo modo, há lojas de serviços em massa que surgem para oferecer serviços tipo

Figura 1.5 Matriz volume-variedade.

Adaptada de SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, v. 3, nº 3, p. 62-75, 1992, com permissão da MCB University Press.

commodity, mas que tentam diferenciar-se com base no aumento de sua variedade de produtos-serviços.

Embora essa classificação tenha mérito, achamos ser inútil neste texto tentar “forçar” todas as operações de serviço nesses quatro tipos de serviços. Então, quando for apropriado, descreveremos as questões, desafios e algumas ferramentas apropriadas de operações de serviço para dois casos extremos: as operações de serviço de alto volume/baixa variedade e as operações de serviço de baixo volume/alta variedade.

1.4.1 Operações de alto volume/baixa variedade

Muitos serviços ao cliente estão nessa categoria, e são, freqüentemente, denominados “serviços em massa”. Algumas das características-chaves são as seguintes:

- Altos volumes de transações com clientes por fornecedor individual ou unidade de serviço. Por exemplo, um *call center* pode lidar diariamente com vários milhares de ligações telefônicas, e seus operadores, possivelmente, trabalham com mais de uma centena de transações.
- Processos padronizados, com crescente dependência de sistemas de informação.
- Curtas transações com clientes, com o “núcleo técnico” da operação de serviço conduzido fora da interface organização/cliente.
- Proposições de serviço claras, freqüentemente comuns a muitas unidades de entrega do serviço e vinculadas, normalmente, a marcas globais.
- Ênfase no processo de ganho de consistência, com unidades, freqüentemente, lidando diariamente com milhares de transações.
- Aumento da flexibilidade ou da personalização do tratamento dado ao cliente sem penalizar a produtividade.
- Inovação no desenho do conceito do serviço, que ocorre largamente como atividade de funcionários do *staff* central, o que pode levar a problemas em relação à sensação de posse dos processos do serviço pelos funcionários das unidades. Um desafio-chave está na necessidade de motivar grande número de funcionários da linha de frente no que pode ser uma rede geograficamente dispersa de unidades de serviço.
- Capacidade desses serviços, que está vinculada ao desenvolvimento de um produto-serviço fortemente controlado, e desenho dos processos de serviço exigidos para sua entrega. Grande número de pessoas é recrutado com base em especificações restritas para exercer sua parte nesses processos. Freqüentemente, recebem treinamento intensivo para exercerem uma atividade especializada, que é uma pequena parte do processo total.

Exemplos desses serviços incluem muitas das operações dos *call centers*, que lidam com perguntas rotineiras, anotação de pedido e reclamações de clientes. Grande parte do setor de serviços financeiros lida com essas operações, assim como os serviços de distribuição, transporte e lazer.

Como discutiremos no Capítulo 6, o foco desses serviços está no desenvolvimento e na entrega de um produto-serviço fortemente especificado. Os clientes compram uma proposição de serviço clara, e freqüentemente têm a capacidade de comparar uma variedade de serviços concorrentes, como no setor de *fast food* ou de seguro de veículos.

1.4.2 Operações de baixo volume/alta variedade

Freqüentemente, esses serviços baseiam-se na habilidade ou na experiência profissional dos indivíduos da organização. Exemplos desse tipo de operações de serviço incluem os serviços profissionais fornecidos aos clientes por advogados e consultores ou os serviços fornecidos às empresas por consultores de administração, desenvolvedores de *software* e consultores financeiros. Algumas características-chaves desse tipo de serviço são as seguintes:

- Os “ativos”-chaves da organização são, freqüentemente, as habilidades e o conhecimento dos indivíduos que lá trabalham, e estes podem ser altamente especializados.
- A ênfase da organização está no fornecimento de “soluções” a seus clientes ou usuários e, desse modo, seu conceito de serviço pode ser menos tangível do que para o serviço de alto volume/baixa variedade.
- A organização valoriza a inovação ao fornecer novas soluções a seus clientes e também ao gerar novas formas de entregá-las. Um desafio significativo a essas operações está em “administrar o detalhe”, e é comum para a organização entregar excelente resultado ou solução de serviço, mas fazer isso de modo irritante para o cliente.
- A organização pode ter vários pontos de contato com seus clientes entre o período de contratação e o de conclusão do serviço. Um funcionário especializado em um tipo de serviço pode ter ampla variedade de transações a concretizar no curso de uma semana típica. Alguns contatos com clientes ou consumidores podem durar várias horas, enquanto o mesmo funcionário pode passar vários dias tendo pouco contato com um cliente.
- Um grande desafio enfrentado por essas organizações é o crescimento. Um *trade-off* pode ser a construção de uma marca forte mediante processos consistentes e soluções padronizadas que podem ameaçar a autonomia percebida dos indivíduos e trazer o risco de restringir sua criatividade.
- A capacitação da organização de serviço profissional está diretamente associada à competência e à reputação dos indivíduos que emprega. Um desafio-chave é desenvolver o funcionário ou parceiro, mas assegurar-se de que essas habilidades fiquem retidas e não se percam caso ele deixe a organização.

Em contraste com as operações de alto volume/baixa variedade, esses serviços, tipicamente, não possuem forte especificação para vender aos clientes potenciais. Geralmente, essas organizações vendem sua capacitação para

atender à ampla variedade de necessidades dos clientes mediante habilidades, experiência e conhecimento. Uma característica dos serviços profissionais é que o profissional, freqüentemente, é tanto “designer” quanto “prestador” do serviço. De fato, o cliente pode estar “comprando” o trabalho do profissional e não da empresa. Assim, esses fornecedores de serviços profissionais detêm grande autonomia no trabalho.

1.4.3 Lojas de serviços

Como anteriormente indicado, muitas organizações não se situam nos extremos do *continuum* entre as operações de alto volume/baixa variedade (tipificadas pelos serviços em massa) e as operações de baixo volume/alta variedade (representadas pelos serviços profissionais). As lojas de serviços profissionais são as que cresceram em tamanho, eventualmente tornando-se globais em escala. As principais empresas de consultoria fornecem bons exemplos de lojas de serviços profissionais que enfrentam muitos dos seguintes desafios:

- crescente padronização de produto e de processos de entrega;
- venda e implementação de soluções padronizadas;
- autonomia individual limitada, particularmente para os funcionários juniores;
- desenvolvimento de um “estilo próprio”, de uma cultura organizacional e marca distintas;
- desenvolvimento de “profissionais de segunda linha” hábeis a desempenhar muitas tarefas rotineiras em empresas menores e a baixo custo;
- crescente importância do faturamento, em oposição à margem;
- mudança na administração dos relacionamentos com os clientes: o trabalho de relacionamento é feito por pessoa responsável por essa tarefa e não por profissionais em trabalho individual.

A mudança para volumes maiores e maior padronização altera o estilo de administração. O foco dos serviços profissionais está no profissional autônomo, e a administração fornece o ambiente para o efetivo trabalho de relacionamento. Freqüentemente, a mudança para a loja de serviços profissionais traz um estilo de trabalho mais diretivo, e os gerentes ou sócios especialistas envolvem-se mais com o desenvolvimento do negócio do que com a competência profissional.

Em contraste, a mudança para a loja de serviços em massa traz mais liberdade para os funcionários de contato com os clientes. A organização preocupa-se em oferecer maior variedade de produtos a seus clientes. Isso pode exigir que

os funcionários estejam preparados para orientar esses clientes na escolha apropriada do produto, exigindo-lhes maior habilidade do que anteriormente. Muitas organizações de serviços financeiros desenvolvem variedades mais amplas de produto, mas precisam fornecer maior assistência ao cliente como resultado. Isso pode significar transferir as habilidades ou experiências, antes localizadas em uma função especializada de retaguarda, para a linha de frente. Comumente, isso é obtido não pela movimentação de especialistas técnicos, mas por investimento em sistemas de informação e em treinamento de especialistas para permitir que os funcionários em contato com os clientes atuem como especialistas, em condições de lidar com a vasta maioria de suas exigências.

O desafio de passar de um serviço em massa para uma loja de serviço em massa inclui:

- aumentar a variedade de produtos sem abrir mão dos controles de custo. Aqui, a questão importante é que se torna mais difícil gerar dados precisos dos custos do produto-serviço a ser entregue;
- ampliar o grau de descrição dos funcionários de contato com os clientes, o que pode significar deterioração da consistência do serviço;
- funcionários qualificados no contato com os clientes, que podem não ser facilmente disponíveis;
- maior cuidado das lojas de serviços em massa na coleta de informações sobre os clientes, para assegurar a seleção do serviço mais apropriado.

No Capítulo 6, essas diferenças entre processos de serviços são exploradas em maior profundidade. Além disso, fornecemos uma ferramenta para dar aos gerentes condições de diagnosticarem as possíveis falhas entre as exigências do produto-serviço e a capacidade de processo do serviço.

1.5 DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GERENTES DE OPERAÇÕES DE SERVIÇO

1.5.1 Desafio das operações de serviço

Nesta seção, delineamos algumas das questões-chaves a serem dirigidas aos gerentes de serviço. Aqui, elas não são tratadas em detalhe, mas fornecemos referências dos capítulos para possibilitar aos leitores identificar onde procurar os conceitos e modelos para ajudar o entendimento.

A gestão de operações preocupa-se, principalmente, com o “como” da organização: em outras palavras, “como” o produto-serviço pode ser produzido e

entregue conforme especificação e de maneira que atinja os objetivos da organização. Geralmente, os gerentes de operações não são diretamente responsáveis por decidir “o que” a organização está entregando, isto é, a natureza do produto-serviço que atende às exigências do mercado – embora, claramente, se o “como” for gerenciado com pouca ou nenhuma referência ao “o que”, será surpresa se isso for particularmente efetivo. Isso leva aos inúmeros desafios enfrentados pelos gerentes das operações de serviços.

Sabendo quem é o cliente

Saber quem é seu cliente deve ser algo direto, mas, para muitas organizações, esse não é o caso. Os berçários referidos no Boxe 1.2 têm como consumidor não apenas a criança a quem estão fornecendo um serviço de “substituição dos pais”, mas também, por exemplo, autoridades educacionais e funcionários públicos de saúde e segurança, a quem o berçário fornece informações e serviços relacionados. Saber quem são os vários clientes (Capítulo 3), identificar suas necessidades (Capítulo 4), desenvolver relacionamentos com eles (Capítulo 3) e orientar os diversos clientes (Capítulo 8) são os principais desafios para os gerentes de operações.

Conhecendo o que a organização está vendendo/fornecendo

Pode haver diferentes visões sobre o que uma organização está “vendendo” e/ou o cliente está “comprando”. Alguns pais podem ver o berçário simplesmente como um serviço de cuidado de crianças, enquanto outros podem vê-lo como experiência educacional crítica para sua descendência. Articular e comunicar o conceito de serviço (Capítulo 2) é crítico para identificar o produto da organização para todos seus clientes e para assegurar que ele possa ser entregue (Capítulos 6 a 9) e seja entregue conforme a especificação (Capítulo 10).

Gerenciando o resultado e a experiência

Um dos desafios para o gerente de operações de serviço é que, para muitos serviços, não há limite claro entre “o que” e “como” na interface com o cliente. Um cliente em um restaurante está comprando o alimento e o modo com que é servido. A formação e a experiência educacional, da mesma forma que os cuidados com a criança e a experiência exigida para isso, são inseparáveis. Isso é diferente da maioria das operações de manufatura, em que a fabricação do produto pode estar separada do modo como ele é entregue aos clientes. Um desafio crítico para as operações de serviços é gerenciar, simultaneamente, os resultados e as experiências (Capítulos 6 a 9).

Boxe 1.2 Cyberberçários.

Em 1991, um grupo de alunos da Escola de Ciência da Computação da Cambridge University criou a primeira câmera ligada a um *website* (*webcam*). Os alunos focaram a câmera na máquina de café da faculdade, de maneira que os funcionários pudessem ver uma imagem "ao vivo" da máquina, atualizada após alguns minutos, diretamente nas telas de seus computadores. Isso lhes permitiu verificar se a jarra da máquina não estava vazia antes de saírem de suas mesas para tomar café.

Melhor uso das *webcams* foi feito em 1996 quando Jennifer Ringley, *designer* de *web-page* de Washington, DC, instalou em seu apartamento uma câmera que funcionava nas 24 horas do dia. Em razão de as *webcams* serem relativamente baratas e fáceis de instalar, com um sistema básico que exige apenas um microcomputador acoplado a uma câmera, uma placa de captura de vídeo e uma linha telefônica ligada à Internet, elas são agora empregadas em uma variedade de situações. Agora, há cerca de 10.000 *webcams* no mundo transmitindo imagens durante as 24 horas do dia. Qualquer pessoa conectada à Internet pode ver algumas imagens extremamente excitantes e incomuns, incluindo as condições a 3.880 metros de altura no Monte Everest, o topo da pista de esqui em Lake Tahoe, paisagens da selva africana, vistas do Palazzo Senatorio de Roma, casamentos na capela Little White, em Las Vegas, e até o conteúdo da geladeira de uma família sueca!

Uma inovação recente foi a chegada das *webcams* aos berçários, o que permite aos pais ansiosos usar seus computadores no trabalho ou em casa para "verem ao vivo" seus filhos. A segurança é rígida, com encriptação das fotos e necessidade de senhas de acesso. As fotos que recebem são imagens simples, atualizadas a cada minuto, mas a qualidade é suficiente para os pais verem seus filhos, relaxados e felizes, e desfrutar a alegria da vida!

Enquanto pais e avós estão usufruindo dessa inovação, outros fazem fila para condená-la. Alguns psicólogos estão preocupados que ela se torne um substituto na tela do envolvimento na criação de um filho, ou que simplesmente alivie a culpa das mães que trabalham fora de casa. Outras pessoas chocam-se, porque ela aumenta a paranóia atual sobre a segurança da criança. Entretanto, no momento em que os cuidados com as crianças estão necessitando de dose de confiança, e com mais pais trabalhando fora, os *cyberberçários* devem logo ser lugar-comum.

Questões

1. Quais são as vantagens e desvantagens de ter *webcams* em berçários?
2. Como você acha que o serviço tem mudado como resultado da *webcam*?

Baseado em Big mother is watching you. *London Evening Standard*, 5 Nov. 1999, p. 10-11, e Around the world in 10,000 *webcams*. *Daily Mail*, 15 Feb. 2000, p. 53.

A natureza intangível da experiência proporciona problemas específicos, tanto para a especificação quanto para o controle de fato. Por exemplo, alguns *call centers* usam *scripts* para assegurar conformação e clareza, mas tais *scripts* perdem em flexibilidade, desenvolvimento de entendimento e empatia e, talvez, também em oportunidades para a venda cruzada (ver Capítulo 8). Isso exige clareza sobre a experiência que a organização está vendendo (Capítulo 2), apoiada por medida de desempenho apropriada (Capítulo 10).

Algumas organizações de serviços procuram gerenciar as partes intangíveis do serviço, tentando torná-lo mais tangível. No berçário, a experiência intangível de cuidar de crianças está sendo agora detectada por meio de uma televisão, visível e disponível aos pais (Capítulo 2).

Gerenciando o cliente

Muitos gerentes de serviços enfrentam um desafio não compartilhado pelos gerentes de manufatura, que é a presença do cliente, freqüentemente como parte essencial do processo de produção do serviço. Isso exige desenho cuidadoso dos processos existentes nas atividades de retaguarda, especialmente as que lidam com o cliente. O desenho deve gerenciar o cliente por meio do processo, com conhecimento de seus modos e suas atitudes. A presença do cliente pode afetar não apenas o serviço que recebe e a atitude do provedor, mas também outros clientes no processo (Capítulos 6 a 9). Uma tarefa-chave para a atendente do berçário é gerenciar os cuidados com as crianças e reconhecer que as lágrimas ou a agitação podem, facilmente, afetar as outras crianças do grupo.

A presença do cliente também torna a operação visível para ele, de modo que a aparência do serviço precisa ser projetada para criar a atmosfera correta para sua prestação (Capítulo 9). No berçário, as instalações e as atividades são visíveis não apenas às crianças, mas também aos pais, quando deixam e retiram seus filhos, e durante o dia, quando os "visitam" via *Web*. Assim, a aparência é parte importante do serviço.

Serviço em tempo real

Muitos serviços ocorrem em tempo real e não podem ser adiados ou interrompidos. Um passageiro que deseja comprar um bilhete para viagem imediata pode não estar disposto a voltar no dia seguinte se o agente estiver ocupado. Os fluxos de aviões que aterrissam não podem ficar retidos enquanto algum equipamento sofre manutenção ou os controladores tiram folga. Uma criança que grita para chamar a atenção ou os controladores tiram folga. Uma criança que grita para chamar a atenção ou por estar em perigo de se ferir no berçário também não pode ser ignorada. Além disso, durante um encontro de serviço não é possível ocultar o que é feito ou dito – coisas no calor do momento ou

promessas que não podem ser mantidas. No serviço, não há um “botão de rebobinar”. Dar uma palmada em uma criança no berçário é indesculpável e não passará despercebido de uma *webcam* “espiã”. Gerenciar a capacidade (Capítulo 7), gerenciar a administração e os funcionários (Capítulo 8) e criar uma cultura apropriada (Capítulo 14) são desafios-chaves para administrar serviços em tempo real.

Coordenação

A gestão das operações de serviços é extremamente exigente e requer integração de marketing, gestão de recursos, gestão de pessoas e assim por diante (Capítulo 15). O gerente de operações é responsável por coordenar as várias partes da organização para a entrega do produto-serviço; isso inclui não apenas entender as necessidades de seus clientes (Capítulo 4), mas também supervisionar a logística da cadeia de suprimento para assegurar que todos os materiais e equipamentos estejam no local correto e no momento certo (Capítulo 5). Um berçário sem funcionários e materiais adequados não apenas fornecerá uma experiência pobre para a criança, mas poderá ser potencialmente perigoso. Ao mesmo tempo que entrega o serviço, o gerente de operações tem que assegurar que a operação seja viável (Capítulo 11) e apóie a intenção estratégica da organização (Capítulo 13).

Conhecendo o relacionamento entre as decisões de operações e o sucesso da empresa

Tomar as decisões corretas que levarão a empresa ao sucesso é um grande desafio para muitos gerentes de operações de serviços. O sucesso da empresa pode significar satisfação e retenção de clientes, atração de outros novos, entrada em outros mercados, lucro, redução de custos ou cumprimento de metas orçamentárias. O problema está em conhecer o efeito de ações que alavanquem as operações para melhorar o desempenho da empresa (Capítulos 10 e 11) e identificar quais ações são as mais apropriadas (Capítulo 12). As gerentes dos berçários que usam *webcams* acreditam que sua introdução fornece um serviço altamente valorizado pelos pais, dando-lhes vantagem no mercado e, talvez, permitindo-lhes cobrar mais por seus serviços.

Conhecendo, implementando e influenciando a estratégia

As operações, além de serem a parte da empresa que “faz”, são também responsáveis pela implementação da estratégia (Capítulo 13). É a operação do berçário e de seus funcionários que presta os serviços de cuidar das crianças,

não seus gerentes de marketing ou de finanças, embora em uma pequena organização como essa esses papéis possam ser assumidos pelas mesmas pessoas. Todavia, é crítico para os gerentes de operações de serviço entender seus papéis, não apenas na implementação da estratégia, mas também em sua execução. Eles podem ter efeito significativo no desenvolvimento e na manutenção de uma estratégia (Capítulo 13), ao conhecerem o que podem, ou poderiam, entregar (Capítulos 6 a 9) e ao promoverem mudanças em toda a organização (Capítulo 12).

Melhorando a operação

Um desafio enfrentado por todos os gerentes de operações de serviços é como melhorar e desenvolver continuamente seus processos e produtos (Capítulo 12), assegurar que os resultados sejam melhorias reais (Capítulos 10 e 11) e que haja uma cultura que apóie o serviço e a mudança (Capítulo 14). Um desafio administrativo importante nessa área está em gerenciar o aumento da complexidade resultante da mudança (Capítulo 15).

1.5.2 Desafio econômico

Em nível macro, as organizações de serviços são parte vital e significativa da maioria das economias desenvolvidas ou em desenvolvimento. Na maioria dos países desenvolvidos, os serviços representam mais de 70% do Produto Interno Bruto (PIB), e, nas economias em desenvolvimento, cerca de 50%. Também dão emprego a número significativo de pessoas. Os desafios enfrentados pelos gerentes de operações de serviços no conjunto variado de organizações – como instituições financeiras, órgãos governamentais, varejistas, atacadistas e provedores de serviços pessoais – precisam ser levados a sério e bem gerenciados para sustentarem o sucesso e o desenvolvimento econômico.

Podemos ver que, tão-somente do ponto de vista do valor econômico, devemos prestar atenção ao setor de serviços e às operações de serviços em particular, porque é onde o serviço e, assim, a riqueza e o valor são criados. Muitas empresas manufatureiras têm atividades de serviços que representam receitas significativas, como as de suporte ao cliente e também as de serviços internos para a organização, como preparação da folha de pagamento, alimentação, tecnologia de informação etc. De fato, estima-se que em torno de 75% das atividades das organizações dos outros setores podem estar direta ou indiretamente associadas com a provisão de serviços (Quinn e Gagnon, 1986).

As empresas de serviços proporcionam emprego para a grande maioria da população na maior parte dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. De fato, algumas organizações de serviços são intensivas no uso de grande núme-

ro de funcionários com qualificação relativamente baixa para prestarem serviços. Entretanto, muitos setores de serviços, como os financeiros, começaram a implementar grandes projetos de tecnologia de informação para reduzir o número de funcionários e aumentar a produtividade. Em muitas economias, o setor de serviços é a única área em que novos empregos estão sendo criados, notavelmente em turismo e lazer.

Finalmente, não podemos ignorar o vasto número de pessoas empregadas nos setores público e voluntário. Gerenciar serviços como educação e saúde públicas, bombeiro, polícia, assistência social, alívio da fome, igrejas e instituições de caridade requer tanta especialização quanto nas empresas do setor privado. Por exemplo, os governos, crescentemente, estão “subcontratando” muitos serviços ao setor voluntário que eram, anteriormente, fornecidos diretamente pelo Estado. Para fazerem isso, os governos estão adotando abordagens comerciais para avaliar o fornecedor, e há, assim, crescente pressão sobre o setor voluntário para aplicar metodologias comerciais de melhoria, como gestão da qualidade total e processo de reengenharia de negócios. Embora nem sempre possa haver definição clara de “clientes” e de “satisfação do cliente”, não há dúvida quanto à pressão crescente para o fornecimento de níveis mais elevados de “valor pelo dinheiro” com recursos iguais ou menores.

1.5.3 Guia rápido para o livro – vinculando os desafios aos capítulos

Um desafio-chave para os autores ao escrever este livro sobre operações de serviços é que nem todos os serviços, e mesmo os desafios, são os mesmos. Portanto, tentaremos destacar algumas diferenças-chaves que influenciarão a tomada de decisão do gerente de operações. Por exemplo, gerenciar um serviço *business-to-business* com relativamente poucas contas corporativas terá algumas diferenças significativas em relação aos serviços que lidam com grande número de clientes em múltiplos locais. O serviço *business-to-business* com poucas contas corporativas pode ter maior clareza sobre seus clientes, embora seja menos específico sobre o que está vendendo. Os principais impulsionadores do sucesso financeiro podem ser a utilização de mão-de-obra por uma organização e utilização de equipamentos por outras; gerenciar clientes em tempo real pode ser problema para uma empresa, mas não para outra.

O que podemos afirmar nesse ponto é que é vital para os gerentes de operações entender as demandas específicas de seu próprio serviço ou serviços para assegurar que o conceito de serviço apropriado, os relacionamentos com os clientes, os processos dos serviços etc. sejam aplicados. A Tabela 1.1 fornece um resumo dos desafios que discutimos nesta seção e indica os capítulos que lidam com eles em maior profundidade.

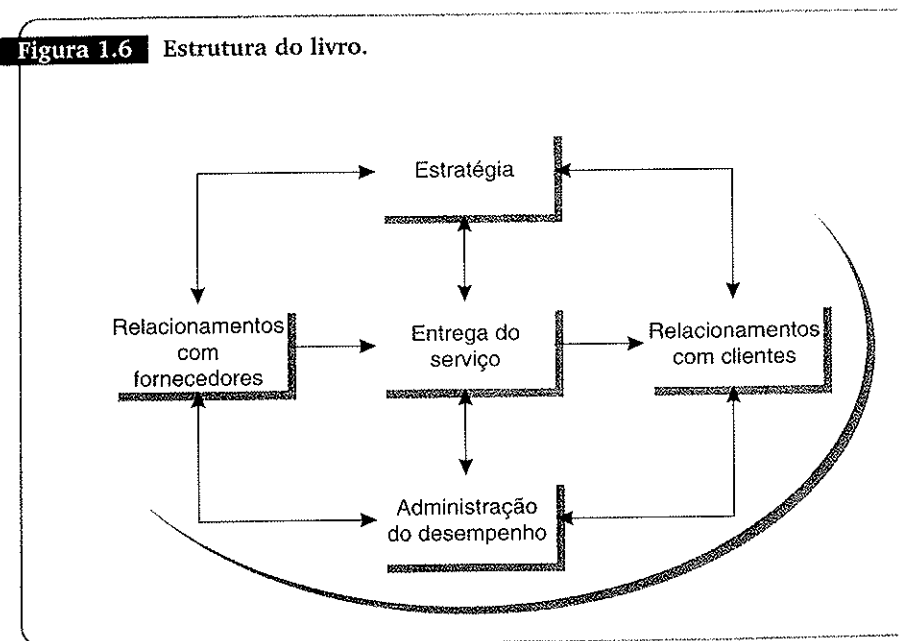
Tabela 1.1 Vinculando os desafios aos capítulos.

Desafios	Capítulos
Saber quem é o cliente	3, 4, 8
Saber o que a organização está vendendo/fornecendo	2, 6, 7, 8, 9, 10
Gerenciar o resultado e a experiência	2, 6, 7, 8, 9, 10
Gerenciar o cliente	6, 7, 8, 9
Serviço em tempo real	7, 8, 14
Coordenação	4, 5, 11, 13, 15
Conhecer o relacionamento entre as decisões de operações e o sucesso	10, 11, 12
Conhecer, implementar e influenciar a estratégia	6, 7, 8, 9, 12, 13
Melhorar a operação	10, 11, 12, 14, 15

1.6 ESTRUTURA DO LIVRO

A Figura 1.6 mostra a estrutura do livro. Organizamos o conteúdo em torno das cinco tarefas-chaves que são tratadas nas quatro partes do livro – duas dessas tarefas (relacionamentos com clientes e fornecedores) foram reunidas em uma seção porque são partes da cadeia de suprimento.

Figura 1.6 Estrutura do livro.



Parte Dois – Relacionamentos com Clientes e Fornecedores

A gestão de operações exerce papel importante no desenvolvimento e na manutenção dos relacionamentos com fornecedores e clientes. A maioria das operações deve prestar atenção à gestão dessa ampla variedade de relacionamentos. Embora o Capítulo 4 foque a satisfação do cliente e a qualidade dos serviços, os temas de gestão da qualidade e melhoria da qualidade estão intercalados em todo o texto. A razão para isso é que acreditamos que a qualidade deve ser parte intrínseca da entrega do serviço, claramente definida e gerenciada, e não um aspecto separado. Do mesmo modo, a produtividade dos recursos deve também ser gerenciada como parte da entrega do serviço. Os aspectos-chaves da gestão dos relacionamentos com clientes e fornecedores incluem:

- gerenciar diferentes tipos de clientes;
- desenvolver e entender a variedade de relacionamentos com clientes e os problemas inerentes ao desenvolvimento e à manutenção de tais relacionamentos;
- construir a satisfação do cliente entendendo suas expectativas e gerenciar suas percepções;
- entender as cadeias de suprimentos e a gestão das cadeias de suprimentos;
- entender o uso e o gerenciamento de intermediários;
- identificar os principais tipos de parcerias de suprimento e como podem ser efetivamente gerenciadas.

Parte Três – Prestação de Serviço

O principal foco deste livro está na prestação do serviço. O teste final da gestão das operações de serviços está no ponto de entrega ao cliente. Em certo sentido, pode ser relativamente fácil fornecer um serviço que satisfaça (ou encante) aos clientes, mas é muito mais difícil fazer isso cumprindo o orçamento e gerando lucro! Os aspectos-chaves dessa tarefa incluem:

- gerenciar os processos do serviço;
- gerenciar a capacidade produtiva;
- gerenciar pessoas – funcionários e clientes;
- gerenciar as estruturas operacionais físicas ou virtuais e a tecnologia;
- explorar as oportunidades e os problemas apresentados pelo *e-service*.

Parte Quatro – Administração do Desempenho

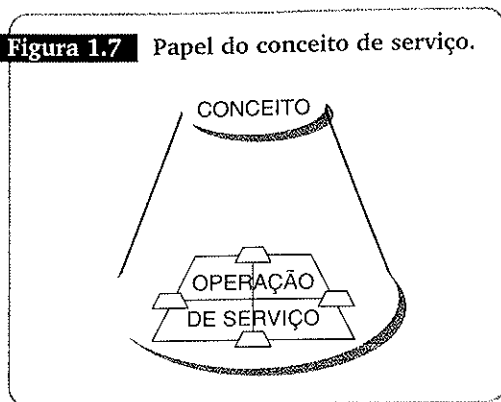
A administração do desempenho envolve a mensuração do desempenho das operações do serviço, o desenvolvimento de sistemas e estruturas de mensuração do desempenho e a tarefa de impulsionar mudanças de desempenho. As questões envolvidas incluem:

- avaliar os propósitos e os tipos de medidas de desempenho;
- desenvolver vínculos entre os vários tipos de medidas;
- fazer *benchmarking*, fixar metas e vinculá-las com melhoria e recompensas;
- entender os relacionamentos de causa-efeito entre as decisões operacionais e o desempenho do negócio;
- entender o serviço de classe mundial e suas características-chaves;
- usar a recuperação e as garantias do serviço para impulsionar melhoria.

Parte Cinco – Gerenciando a Mudança Estratégica

Esta parte do livro lida com o processo e o conteúdo de desenvolvimento da estratégia do serviço. O sucesso de uma estratégia é claramente influenciado, tanto positiva quanto negativamente, pela cultura organizacional. Igualmente, os gerentes de operações têm a oportunidade de influenciar a cultura de suas organizações, em particular, ao mudar a natureza dos processos, a estrutura da organização, e ao alterar a medida de desempenho e os sistemas de remuneração. Essa parte também procura mostrar a complexidade enfrentada pelos gerentes de operações de serviços, isto é, os inter-relacionamentos entre todas as tarefas que criam uma complexidade que pode ser tanto fascinante quanto frustrante. Os assuntos cobertos incluem:

- desenvolver o serviço como arma competitiva;
- identificar as prioridades operacionais;
- desenvolver e sustentar uma estratégia de serviço;
- entender a cultura organizacional e como influenciá-la;
- os tipos de cultura e as implicações para os sistemas de entrega de serviços;
- gerenciar a mudança e as armadilhas a evitar;
- a natureza da complexidade e suas conseqüências operacionais.

Figura 1.7 Papel do conceito de serviço.**Conceito de serviço**

O conceito de serviço fornece coesão e contexto para as tarefas operacionais essenciais. O Capítulo 2 descreverá o papel abrangente do conceito de serviço e explicará como esse conceito proporciona alinhamento organizacional e direção estratégica para os vários elementos da operação de serviço (ver Figura 1.7).

1.7 RESUMO**Gestão de operações e natureza do serviço**

- A gestão de operações é uma tarefa central e crítica.
- A gestão das operações de serviços preocupa-se com a administração dos processos, com as pessoas e os recursos que fornecem os serviços num nível específico de qualidade e de forma eficiente em custos.
- “Serviço” pode significar muitas coisas diferentes, dependendo do contexto.

Operações: gerenciando a experiência e o resultado

- Serviço é a combinação de resultados e experiências entregues e recebidos por um cliente.
- A operação de serviço é a configuração dos recursos e processos que criam e entregam o serviço ao cliente.

Entendendo diferentes processos de serviço

- Há muitos modos de classificar os serviços.
- A matriz volume-variedade é um modo útil de entender os diferentes processos de serviço e suas implicações gerenciais.

Os desafios enfrentados pelos gerentes de operações

- Os desafios enfrentados pelos gerentes de operações de serviços incluem:
 - saber quem é o cliente;
 - saber o que a organização está vendendo/fornecendo;
 - gerenciar o resultado e a experiência;
 - gerenciar o cliente;
 - serviço em tempo real;
 - coordenação;
 - conhecer o relacionamento entre as decisões de operações e o sucesso financeiro;
 - conhecer, implementar e influenciar a estratégia;
 - melhorar a operação.
- Em nível macro, os serviços são parte crítica da maioria das economias, representando proporção significativa do PIB e do emprego.

1.8 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Descreva a experiência de serviço e os resultados para um restaurante *fast-food*, uma intervenção cirúrgica e um varejista de roupas de moda que vende pela Internet.
2. Quais as similaridades e diferenças entre os desafios enfrentados por uma grande seguradora de residências e os de uma pequena corretora que vende seguro para grandes mansões?
3. Selecione uma organização de serviço e identifique as principais tarefas de retaguarda (*back office*) e de linha de frente (*front office*). Quais as atividades que têm maior impacto sobre o resultado e a experiência? Qualquer tarefa pode ser removida de uma área para outra? Quais seriam as implicações?

1.9 QUESTÕES PARA GERENTES

1. Para os gerentes de operações de sua organização, qual o equilíbrio entre as tarefas diárias, as de melhoria e as estratégicas? Isso é deliberado? É apropriado?

2. Descreva seu serviço em termos de experiência e resultados, partindo das perspectivas do cliente e da organização. Avalie as discrepâncias entre essas perspectivas.
3. Com o uso da Internet, o cliente pode ter maior acesso por meio de um *site* da *Web* às pessoas que, anteriormente, podem ter trabalhado apenas nas funções de retaguarda. Por outro lado, os clientes não estão mais vendo as pessoas com as quais lidam. Quais as implicações disso para sua organização?
4. Selecione um processo e posicione-o em uma matriz de volume-variedade. Quais as pressões para mudança e em que direção? Quais os problemas e desafios enfrentados por esse processo?

1.10 LEITURA COMPLEMENTAR SELECIONADA

JOHNSTON, R. Service operations management: return to roots. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 19, nº 2, p. 104-124, 1999.

1.11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 57-71, Apr. 1992.

CLARK, G.; JAMES, K. The "coping" zone: stress and quality. In: RIBERA, J.; PRATS, J. (Org.). *Managing service operations: lessons from the service and manufacturing sectors*. Barcelona: Iese, 1997. p. 385-390.

HAYWOOD-FARMER, J.; NOLLET, J. *Services plus: effective service management*. Québec: Morin, Boucherville, 1991.

JOHNSTON, R. Operations: from factory to service management. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, nº 1, p. 49-63, 1994.

_____. Service operations management: return to roots. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 19, nº 2, p. 104-124, 1992.

QUINN, J. B.; GAGNON, C. E. Will services follow manufacturing into decline. *Harvard Business Review*, v. 64, nº 6, p. 95-103, Nov./Dec. 1986.

SASSER, W. E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D. D. *Management of service operations*. Boston: Allyn and Bacon, 1978.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, v. 3, nº 3, p. 62-75, 1992.

ESTUDO DE CASO

Sky Airways

Este caso foi escrito com a colaboração de Bridgette Sullivan-Taylor, Warwick Business School.

A Sky Airways é uma grande linha aérea européia, com rotas predominantemente na Europa, mas que oferece vôos diários para New York, Johannesburg, Mumbai e São Petersburgo. Na última reunião da diretoria, o proprietário e principal executivo da empresa, Bernie Williamson, expressou preocupação pelo crescente número de reclamações que a linha aérea estava recebendo. Sua análise da tendência crescente revelou forte relação entre o número de reclamações e os minutos de atraso. Isso não o surpreendeu. O que o surpreendeu foi o grande número de reclamações (em torno de 72%) sobre as refeições servidas a bordo.

Dado seu desejo de aumentar o faturamento por passageiro/quilômetro, que havia declinado 5% nos últimos três anos, estava disposto a ouvir as idéias de sua equipe sobre como lidar com o problema. Essa foi uma oportunidade explorada por Angela Carter-Smith, recentemente contratada como diretora de marketing da Sky. Ela sugeriu que a linha aérea deveria pensar em trocar os alimentos pré-embalados e requeitados da classe turística pelo estilo de serviço da classe executiva, em que o alimento, embora pré-cozido, é esquentado, colocado na bandeja e servido na frente dos clientes. Explicou: "Muitas linhas aéreas internacionais estão tentando melhorar sua vantagem competitiva, diferenciando seu serviço de bordo em toda sua rede global." Sugeriu que os custos dos alimentos seriam pouco diferentes, mas seria exigido simplesmente mais tempo dos comissários de bordo nos vôos mais longos. Se isso fosse bem-sucedido nesses vôos, poderia ser considerada sua implantação nas rotas mais curtas. Quando Bernie lembrou-a de que a empresa precisava fornecer melhor serviço para os passageiros da classe especial, ela acrescentou que a resposta seria fornecer alimentos "culturalmente sensíveis": nos vôos de/para Mumbai, o alimento deveria ser indiano, enquanto nos de Johannesburg, teria um sabor africano especial. Todos os olhos dirigiram-se a Peter Greenwood, diretor de operações, que estava com a cabeça apoiada nas mãos e com ar de reprovação. Ele prometeu "examinar o caso" e trazer uma resposta na próxima reunião.

No dia seguinte, Peter encontrou tempo para conversar sobre a tendência crescente de reclamações com Christina Towers, gerente da empresa terceirizada de alimentação, Justin Maude, comissária de bordo sênior, e David Goh, gerente de tráfego sênior.

Christina Towers: “O problema que temos, como todas as outras empresas de alimentação, é a consistência. Embora possamos especificar os *menus*, as porções e os custos, inevitavelmente, há variações amplas na quantidade e na qualidade embarcadas nos vários aeroportos espalhados pelo mundo. Temos problemas maiores nos destinos mais remotos. Você também nos coloca sob pressão para manter os custos, de maneira que tentamos apenas embarcar o número preciso de refeições exigido para reduzir o desperdício e o espaço necessário. Não é fácil fazer previsões pré-vôo sobre os números e as escolhas, e você não pode esperar acertar 100% das vezes sem aumentar substancialmente o número previsto de refeições embarcadas. O custo-benefício não compensa e é proibitivo embarcar duas opções de cada refeição, mesmo para o passageiro da classe executiva, que esperaria, mais do que o da classe econômica, receber sua primeira opção. Acho que receberíamos menos reclamações se reduzíssemos a opção de *menus*.”

Justin Maude: “Você não acreditaria nas dificuldades que enfrentamos em fornecer algo tão simples aos passageiros, como refeições. Frequentemente, temos que explicar-lhes, em todos os assentos, por que não podem obter a primeira opção de refeição. Isso cria muito estresse para a tripulação. Não há espaço para mais alimentos a bordo, e as cozinhas são, realmente, exíguas em espaço. O maior problema que enfrentamos é com os passageiros que pedem refeições especiais por razões religiosas, dietéticas ou de saúde. Considero que uma em cinco não é embarcada no avião. Às vezes, temos passageiros que perguntam se o alimento contém castanhas, e não temos qualquer idéia. Podemos apenas lhes oferecer água e fatias de pão, por segurança. Acho que deveríamos assegurar que nossos fornecedores nos informassem a composição de cada alimento e sempre entregassem alimentos vegetarianos e *kosher* extras, porque os passageiros nem sempre se lembram de encomendá-los com antecedência. Outro problema é causado pelos passageiros de última hora, que vocês desejam que acomodemos em seus lugares quase no momento da decolagem. Sei que isso causa problemas, mas, diferentemente de um restaurante, durante o vôo não há onde encontrar refeições adicionais. Acho que ajudaria se pudessemos ter alimentos que necessitassem de menos tempo de preparação e ocupassem menos espaço. Assim, poderíamos embarcar maior quantidade, como prevenção de um aumento no número de passageiros, e também alimentos especiais, como precaução.”

David Goh: “O principal problema que temos é 10 minutos antes da decolagem, quando constatamos que a quantidade, a qualidade e o tipo de alimento embarcado não estão corretos e a tripulação solicita refeições extras.

Frequentemente, acabamos atrasando o vôo e perdendo lugar na fila de decolagem, enquanto os funcionários correm para trazer meia dúzia de refeições extras. Deveríamos deixar o avião partir. Estou certo de que nem todos, realmente, desejam uma refeição. Apenas comem porque estão entediados. Acho que deveríamos deixar de fornecer refeições a todos, certamente nos vôos de curta duração. Frequentemente, os passageiros da classe turística comem no aeroporto, e já fornecemos alimento à classe executiva nas salas VIP.”

Peter não tinha tido coragem suficiente de mencionar a idéia de mudar os métodos de serviço na classe turística e aumentar a variedade de refeições aos passageiros da classe executiva. Pensava em como explicar à diretoria a diferença entre o que pode ser desejável e o que é possível e apropriado.

Questões

- 1 Quais os problemas enfrentados por Peter Greenwood?
- 2 Se você fosse Peter Greenwood, o que diria à diretoria?

