

Desenvolvimento de novos serviços

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste capítulo, você deverá estar apto a:

1. Descrever as características fundamentais da inovação em serviços.
2. Descrever os quatro elementos estruturais e gerenciais do projeto de serviços.
3. Descrever os componentes da equação de valor do cliente.
4. Explicar e diferenciar entre a complexidade e a divergência de um processo de serviço.
5. Descrever a sequência de etapas e os catalisadores do processo de desenvolvimento de novos serviços.
6. Preparar um *blueprint* para uma operação de serviço.
7. Comparar e contrastar as quatro abordagens para o projeto de um sistema de serviços: linha de produção, cliente como coprodutor, contato com o cliente e capacitação por meio da informação.
8. Explicar como os direitos de propriedade intelectual protegem uma marca do ramo de serviços.

A elaboração de um sistema de prestação de serviços é um processo criativo. Ele inicia com um conceito e uma estratégia para um serviço com características que o diferenciem da concorrência. Devem ser identificadas e analisadas as várias alternativas a fim de alcançar esses objetivos antes de tomar uma decisão. O projeto de um sistema de serviços envolve aspectos como localização, projeto e leiaute de instalações que permitam um fluxo eficaz de trabalhadores e clientes, definições de procedimentos e tarefas para os prestadores de serviços, medidas para assegurar a qualidade, grau de envolvimento dos clientes, seleção de equipamentos e capacidade adequada de serviço. O processo de desenvolvimento de um projeto nunca termina. Assim que o serviço entra em funcionamento, são introduzidas, na medida do possível, modificações no sistema.

Como exemplo de um projeto inovador, tomemos o caso da Federal Express. O conceito da entrega garantida de cartas e encomendas da noite para o dia via aérea foi o tema de um trabalho acadêmico do fundador da empresa, Frederick W. Smith. Conta-se que o trabalho recebeu o conceito "C" devido ao absurdo da ideia, mas hoje a empresa é modelo para o setor.

Tradicionalmente, o transporte aéreo de carga sempre foi lento e pouco confiável por se tratar de um serviço secundário prestado por empresas cujo foco maior são os passageiros. A genialidade de Smith, engenheiro elétrico, consistiu em identificar a analogia entre o transporte de mercadorias e uma rede elétrica, que conecta muitas tomadas a uma caixa de junção. Dessa ideia, nasceu o sistema de distribuição centro-radial (*hub-and-spoke*) da Federal Express, com Memphis, no Tennessee, servindo como centro de triagem para todas as encomendas. Chegando durante a noite de todas as cidades dos Estados Unidos, os aviões descarregam suas encomendas e esperam cerca de duas horas antes de retornarem às respectivas cidades de origem com encomendas prontas para entrega na manhã seguinte. Assim, um pacote de Los Angeles destinado a San Diego viajaria de Los Angeles para Memphis em um avião e, dali, para San Diego. Exceto

em casos de cancelamento de voos por mau tempo ou por erros de triagem, o projeto de rede garante que uma encomenda chegue ao seu destino de um dia para o outro. Assim, a vantagem estratégica da Federal Express está no próprio projeto do sistema de serviços, que a diferencia de seus concorrentes no frete aéreo. Hoje, a Federal Express dispõe de vários centros (por exemplo, em Newark e Los Angeles) e transporta encomendas entre centros urbanos próximos (como Boston e Nova York) utilizando caminhões.

APRESENTAÇÃO DO CAPÍTULO

Iniciamos com uma discussão sobre inovação e sobre o processo de pesquisa e desenvolvimento, observando os desafios peculiares ao desenvolvimento de novos serviços. Consideramos um modelo de desenvolvimento de novos serviços que define o produto do serviço de forma a incluir os elementos de tecnologia, pessoas e sistemas. O projeto de serviços consiste em quatro elementos estruturais e quatro elementos administrativos, os quais serão abordados em capítulos posteriores. Emprega-se uma equação de valor do cliente para que, no desenvolvimento do processo, o foco seja mantido no cliente. A estrutura do processo de serviço pode ser manipulada para alcançar um posicionamento estratégico no mercado.

O *blueprint* de serviços é uma técnica eficiente para representar visualmente o processo de prestação de um serviço. Utilizando uma linha de visibilidade, separamos as operações de *back office* das de *front office*. É no *front office* de um sistema que se dá o contato com o cliente, e é esse setor que se preocupa com o atendimento e a eficiência (p. ex., o saguão de um banco comercial). O *back office* não é visto pelo cliente e, muitas vezes, para ser eficiente, funciona como uma fábrica (p. ex., o processamento de cheques bancários).

Seguindo uma taxonomia para o projeto do processo de serviços, são apresentadas quatro abordagens genéricas: a abordagem da linha de produção, o cliente como coprodutor, o contato com o cliente e a capacitação pela informação. Cada abordagem defende uma dada filosofia, cujas características serão examinadas.

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

A Fundação Nacional da Ciência (National Science Foundation, NSF) dividiu o processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em três categorias:

- A *pesquisa básica* visa ao aumento do conhecimento ou da compreensão de aspectos fundamentais de fenômenos e fatos observáveis, sem aplicação específica a um processo ou a produtos. Esse tipo de pesquisa está restrito ao governo, a algumas universidades e a setores sem fins lucrativos.
- A *pesquisa aplicada* visa a obter conhecimentos para atender a uma necessidade específica. Isso inclui a pesquisa com objetivos comerciais específicos.
- *Desenvolvimento* é a utilização sistemática do conhecimento voltada para a produção de um produto, serviço ou método. Isso inclui o projeto e o desenvolvimento de protótipos e processos. No entanto, exclui o controle de qualidade, a testagem rotineira de produtos e a produção.¹

Com base nas definições da NSF, a inovação em serviços resulta de pesquisas aplicadas e de trabalhos de desenvolvimento que têm uma ou mais das seguintes metas:

- Busca planejada por novo conhecimento, independentemente de a busca ter ligação com uma aplicação específica.
- Aplicação do conhecimento existente a problemas envolvidos na criação de um novo serviço ou processo, inclusive à análise de viabilidade.
- Aplicação do conhecimento existente a problemas relativos à melhoria de serviços ou processos atuais.

Em 2001, nos Estados Unidos, 40% do total de P&D industrial foram dedicados ao setor não manufatureiro, de acordo com um relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.² A Figura 4.1 mostra o quanto determinados países gastaram com P&D em setores

não manufatureiros. O grande investimento das nações “industrializadas” é parcialmente explicado pelo aumento na terceirização. Por exemplo, as empresas farmacêuticas contratam empresas de serviços para realizar os testes de medicamentos, e a maioria das empresas de manufatura contrata provedores de serviços de informação para o desenvolvimento de software.

Muitas das características fundamentais do processo de inovação são diferentes entre produtos e serviços. Os desafios particulares à inovação nos serviços incluem:³

- *Capacidade de proteger tecnologias de propriedade intelectual:* A transparência dos sistemas de serviços facilita a imitação, e as patentes são difíceis de obter.
- *Natureza incremental da inovação:* Como os clientes participam dos sistemas de serviços, a inovação tende a ser evolutiva, e não radical, para que os clientes aceitem as mudanças.
- *Grau de integração exigido:* A inovação em serviços exige interações entre pessoas, produtos e tecnologia e, portanto, exige a integração entre sistemas.
- *Capacidade de construir protótipos ou realizar testes em um ambiente controlado:* Os serviços não podem ser testados de forma realista em um laboratório isolado, por isso correm o risco de fracassar ou ter mau desempenho após o lançamento.

A inovação é vista como o processo de criação de algo novo e também como o próprio produto ou resultado. Nos serviços, o resultado não necessariamente se traduz em um novo produto de serviço; ele pode ser o grau de modificação em algum serviço existente. A Tabela 4.1 apresenta uma classificação das inovações em serviços dentro de duas categorias principais. As inovações radicais são ofertas não previamente disponíveis aos clientes ou novos sistemas de fornecimento de serviços já existentes (p. ex., o *site* da livraria Barnes & Noble). As inovações incrementais são mudanças vistas como melhorias (p. ex., o acréscimo de *playgrounds* aos restaurantes de *fast-food*).

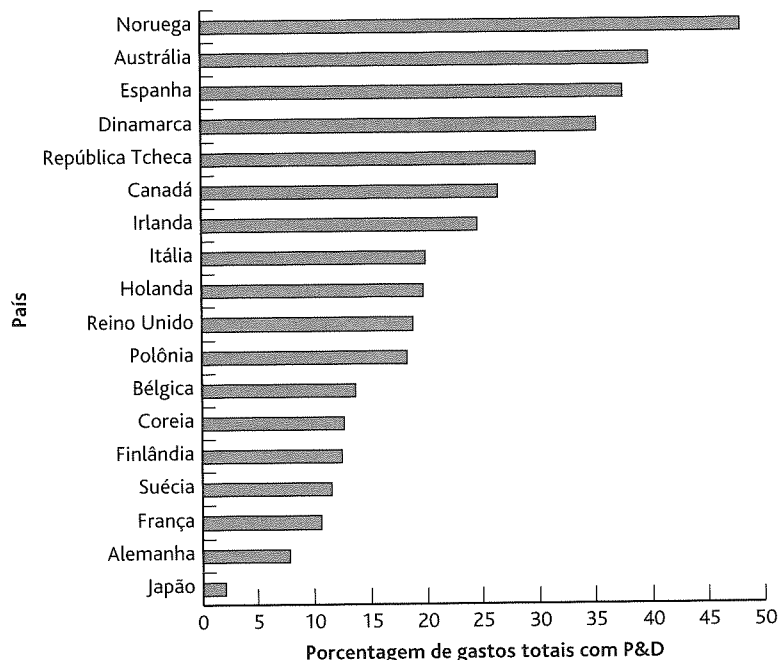


Figura 4.1 Porcentagem de P&D de setores não manufatureiros em 2001.

Fonte: <http://www.nist.gov/director/prog-ofc/report05-1.pdf>, Planning Report 05-1, "Measuring Service-Sector Research and Development", preparada para a National Science Foundation e o National Institute of Standards & Technology pelo Research Triangle Institute, Março de 2005, p. 1.4.

Tabela 4.1 Níveis de inovação em serviços

Categoria de novo serviço	Descrições	Exemplos
Inovações radicais		
Grande inovação	Novos serviços para mercados ainda não definidos. Essas inovações são normalmente impulsionadas por tecnologias da informática e da informação.	O Internet banking do Wells Fargo, lançado em maio de 1995.
Negócio em fase inicial	Novos serviços em um mercado já servido por serviços existentes.	A Mondex USA, subsidiária da Master Card International, que cria e distribui cartões inteligentes para transações de varejo.
Novos serviços para o mercado já atendido	Novas ofertas de serviços para os clientes existentes de uma organização (apesar de os serviços poderem ser oferecidos por outras empresas).	Agências ou quiosques de bancos localizados em supermercados ou outros estabelecimentos varejistas (p. ex., quiosques do Wells Fargo em cafeterias Starbucks).
Inovações incrementais		
Extensões da linha de serviços	Incrementos à linha de serviços existente, como o acréscimo de novos itens ao menu, novas rotas e novos cursos.	O <i>check-in</i> de primeira classe da Singapore Airlines em uma sala especial e exclusiva.
Melhorias nos serviços	Mudanças nas características dos serviços oferecidos atualmente.	A Delta Airlines utiliza quiosques semelhantes a caixas eletrônicos para distribuir cartões de embarque aos passageiros.
Mudanças de estilo	O mais comum entre os "novos serviços". São modestas mudanças visíveis que têm um impacto sobre as percepções, emoções e atitudes do cliente. Mudanças de estilo não alteram fundamentalmente o serviço, apenas sua aparência.	Casas funerárias, como a Calvary Mortuary, em Los Angeles, agora oferecem cerimônias breves que celebram a vida em vez de lamentar a morte. Também oferecem floriculturas completas e instalações com paredes mais claras, cores mais suaves, mais janelas e luzes.

Fonte: Reimpressa com permissão de S. P. Johnson, L. J. Menor, A. V. Roth and R. B. Chase, "A Critical Evaluation of the New Service Development Process," in J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.), *New Service Development*, Thousand Oaks, Calif.: (Sage Publications, 2000), p. 4.

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS

Ideias para inovações em serviços surgem de várias fontes. Os clientes são convidados a dar sugestões (p. ex., acréscimos ao cardápio de um restaurante). Os funcionários do *front office* podem ser treinados para ouvir as reclamações dos clientes (isto é, colocar-se em uma posição de ouvinte). É possível analisar bancos de dados de clientes para possíveis extensões de serviços (p. ex., serviços financeiros adicionais). As tendências demográficas dos clientes talvez sugiram novos serviços (p. ex., serviços de saúde de longo prazo), além de novos avanços em tecnologia. Essas ideias constituem os dados de entrada para o estágio de "desenvolvimento" do ciclo de desenvolvimento de novos serviços (DNS), mostrado na Figura 4.2.

No estágio de desenvolvimento de um novo serviço, peneiram-se as novas ideias, e os conceitos vencedores são desenvolvidos e testados para a verificação de sua viabilidade. Os conceitos que ultrapassam os obstáculos do desenvolvimento são então avaliados no estágio de "análise", que determina seu potencial como parte de um empreendimento empresarial lucrativo. Após a autorização do projeto, os conceitos bem-sucedidos passam para a fase do "projeto". Gasta-se muito tempo e dinheiro no projeto de um novo produto, assim como no desenvolvimento de um processo de serviço que seja testado em campo, com treinamento adequado de pessoal e campanha de marketing, em uma dada cidade ou região. Por fim, o novo serviço, se aprovado, recebe um "lançamento completo", que pode ocorrer em nível nacional ou mundial.

O processo de DNS depende de certos fatores habilitadores: equipes interdisciplinares, ferramentas (como planilhas) e uma cultura organizacional que seja aberta à inovação.

No centro da Figura 4.2 encontra-se o produto do serviço, constituído por pessoas, sistemas e tecnologia. O componente *pessoas* é formado tanto por empregados quanto por clientes. Os empregados devem ser contratados, treinados e capacitados (p. ex., tendo acesso por computador, na

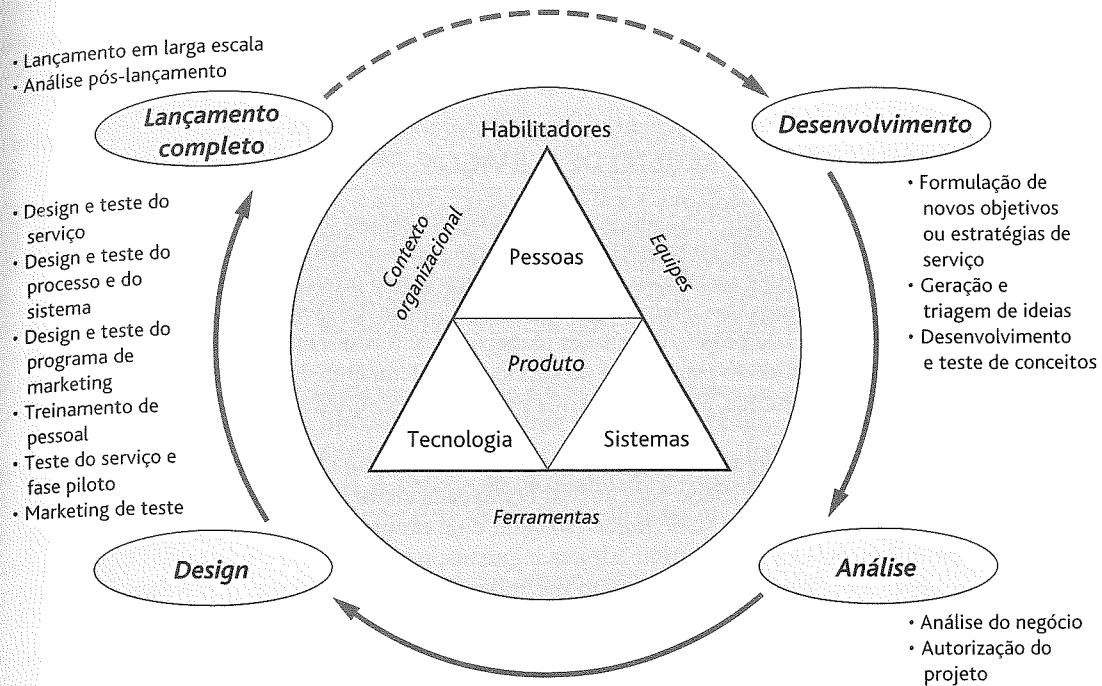


Figura 4.2 Ciclo do processo de DNS.

Fonte: Reimpressa com permissão de S. P. Johnson, L. J. Menor, A. V. Roth and R. B. Chase, "A Critical Evaluation of the New Service Development Process," in J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons (eds.), *New Service Development*, Thousand Oaks, Calif.: (Sage Publications, 2000), p. 18.

livraria Barnes & Noble, a livros impressos) para que a excelência do serviço seja incorporada ao produto. O papel dos clientes deve ser definido para que eles sejam motivados a comportarem-se da maneira desejada (p. ex., máquinas de autoatendimento para *check-in* no hotel Hyatt Regency).

Observe que, em ambos os casos, são necessários *sistemas* para que se cumpram as tarefas. Alguns sistemas (p. ex., um sistema de prontuários em uma clínica) encontram-se no *back office*, auxiliando os funcionários no fornecimento de serviços. A reserva de quartos pela Internet é um exemplo de um sistema *front office*, pois interage diretamente com o cliente.

Os avanços *tecnológicos* muitas vezes são a base para a inovação radical em serviços. A Tabela 4.2 apresenta exemplos de inovações impulsionadas pela tecnologia de várias fontes (isto é, energia/combustível, design físico, materiais, métodos e informação), bem como seu impacto na indústria. Desse modo, uma empresa de serviços deve acrescentar às suas atividades o monitora-

Tabela 4.2 Inovações em serviços impulsionadas pela tecnologia

Fonte da tecnologia	Exemplo do serviço	Impacto no setor de serviços
Energia/combustível	Aeronave a jato	Viabilidade de voos internacionais
	Energia nuclear	Menor dependência de combustíveis fósseis
Design das instalações	Saguão de um hotel	Sensação de grandeza/amplitude
	Estádios cobertos	Uso durante o ano todo
Materiais	Vidro fotocromico	Conservação de energia
	Óleo lubrificante sintético	Menos trocas de óleo
Métodos	<i>Just-in-time</i> (JIT)	Redução dos estoques da rede de fornecimento
	Seis Sigma	Institucionalização da qualidade
Informação	Comércio eletrônico	Aumento do mercado em escala global
	TV por satélite	Alternativa à TV a cabo

mento de novas tecnologias, a fim de proteger sua posição competitiva. Como demonstrado pela Amazon.com, uma empresa que começa a usar uma tecnologia antes das outras pode conquistar uma clientela leal e ganhar uma vantagem competitiva significativa.

ELEMENTOS DO PROJETO DE SERVIÇOS

Consideremos um prédio, cujo projeto começa na mente do arquiteto e é traduzido no papel em forma de desenhos de engenharia, que incluem todos os sistemas da construção: alicerces, estrutura, encanamento e instalação elétrica. Análogo a esse processo é o conceito de serviço que considera os elementos do sistema, apresentado na Tabela 4.3, seguido pelo capítulo correspondente. Esses elementos do projeto devem ser planejados de forma a criar uma oferta de serviço consistente que alcance a visão estratégica de serviço. Os elementos do projeto de serviços tornam-se um modelo que comunica, aos funcionários e clientes, que tipo de serviço eles devem esperar oferecer e receber.

Um hospital bem-sucedido localizado em Toronto, no Canadá, que realiza apenas cirurgias de hérnia inguinal, será usado para ilustrar como cada elemento do conceito de serviço contribui para a missão estratégica. O Shouldice Hospital é de propriedade privada e utiliza um procedimento cirúrgico especial para corrigir hérnias inguinais, o que resultou em uma excelente reputação para a instituição. Seu sucesso é medido pela taxa de reincidência, que é 12 vezes menor do que a de seus concorrentes.⁴

Os elementos estruturais do conceito de serviços do Shouldice, que sustentam sua estratégia focada em clientes com hérnia inguinal, são os seguintes:

- *Sistema de fornecimento.* Uma marca da abordagem do Shouldice é a participação do paciente em todos os aspectos do processo. Por exemplo, os próprios pacientes depilam-se antes da operação e caminham da sala de operação até a área de recuperação.
- *Design da instalação.* As instalações são intencionalmente projetadas para incentivar os exercícios e a recuperação rápida em quatro dias, permitindo que o paciente retorne às atividades cotidianas na metade do tempo em relação aos hospitais tradicionais. Os quartos são desprovidos de comodidades como telefone e televisão, e os pacientes devem caminhar até os salões, os chuveiros ou a cafeteria. A ampla área dos jardins do hospital foi projetada para incentivar os passeios, e o interior é acarpetado e decorado para evitar quaisquer “associações” comuns a hospitais.
- *Localização.* O fato de estar localizado em uma grande metrópole com excelente serviço aéreo dá ao Shouldice acesso ao mercado mundial. A grande população local também permite que os pacientes possam marcar a cirurgia com pouco tempo de antecedência a fim de preencher reservas canceladas.
- *Planejamento da capacidade.* Como as operações de hérnia são procedimentos facultativos, os pacientes podem ser programados em lotes para preencher o tempo operacional disponível;

Tabela 4.3 Elementos do projeto de serviço

Elementos do projeto	Tópicos	Capítulo
Estruturais		
<i>Sistema de fornecimento</i>	Estrutura do processo, <i>blueprint</i> do serviço, posicionamento estratégico	4
<i>Design das instalações</i>	<i>Servicescapes</i> , arquitetura, fluxos de processo, <i>leiaute</i>	7
<i>Localização</i>	Demanda geográfica, escolha do local, estratégia de localização	10
<i>Planejamento de capacidade</i>	Papel estratégico, modelos de filas, critérios de planejamento	16
Gerenciais		
<i>Informação</i>	Tecnologia, escalabilidade, uso da Internet	5
<i>Qualidade</i>	Mensuração, qualidade do projeto, recuperação, ferramentas, Seis Sigma	6, 8
<i>O encontro de serviço</i>	Triade do encontro, cultura, relações de fornecimento, terceirização	9, 13
<i>Gerenciamento da capacidade e da demanda</i>	Estratégias, gerenciamento da produção, gerenciamento de filas	11, 12

assim, a capacidade é utilizada ao máximo. Essa facilidade na programação das operações permite ao Shouldice funcionar como um hotel lotado; portanto, as atividades de apoio, como hospedagem e alimentação, também são totalmente utilizadas.

Os elementos gerenciais do conceito de serviço do Shouldice também sustentam a estratégia de prestação de um serviço médico de qualidade:

- **Informação.** Uma característica única do serviço do Shouldice é a realização de um encontro anual dos pacientes atendidos, o que representa um relacionamento continuado do hospital com essas pessoas. Manter informações sobre os pacientes permite ao hospital construir uma clientela leal, que é um meio eficiente de propaganda boca a boca. Proporcionar *check-ups* anuais gratuitos também permite ao Shouldice construir um banco de dados especial sobre o seu procedimento.
- **Qualidade.** A principal característica da qualidade é a adesão de todos os médicos ao método de tratamento de hérnia do Shouldice, que resulta em uma baixa taxa de reincidência de hérnias inguinais entre seus pacientes. Além disso, pacientes com dificuldades são encaminhados ao médico que os atendeu. A percepção da qualidade é realçada pela experiência no Shouldice, que mais lembra um breve período de férias do que uma internação típica em um hospital.
- **Encontro de serviço.** Há uma cultura de serviço que promove uma atmosfera familiar, reforçada pelas refeições conjuntas de funcionários e pacientes. Todos os empregados são treinados para estimular a atividade dos pacientes, o que promove a rápida recuperação. Os pacientes que fizeram a cirurgia pela manhã são incentivados a discutir sua experiência no jantar com pacientes cuja cirurgia está agendada para o dia seguinte, o que ajuda a amenizar os temores pré-operatórios.
- **Gerenciamento da capacidade e da demanda.** A triagem é feita com um questionário enviado pelo correio, e os pacientes são admitidos somente por meio de reserva. Dessa forma, a demanda de pacientes, em termos de *timing* e adequação, é controlada com eficiência. Como mencionado, pacientes sem hora marcada ou moradores da região em lista de espera são utilizados para preencher vagas decorrentes do cancelamento de reservas. Assim, assegura-se o uso da capacidade total do hospital.

Equação de valor do cliente⁵

Para assegurar a aceitação de uma inovação, o projeto deve ter uma *centralização no cliente*, no que ele considera importante. Pode-se calcular o valor de um serviço a partir da perspectiva de um cliente com a seguinte equação:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Resultados produzidos para o cliente} + \text{Qualidade do processo}}{\text{Preço para o cliente} + \text{Custos de aquisição do serviço}}$$

Resultados produzidos para o cliente

Os clientes não buscam um serviço ou compram um produto sem uma razão. A compra do serviço tem de resultar na satisfação de uma necessidade. Mesmo que o ambiente de um restaurante seja agradável e o serviço seja cortês, a refeição tem de ser satisfatória. Alguns serviços, como o abastecimento de carros, têm uma função de manutenção que os consumidores evitariam, se possível.

Qualidade do processo

A forma como um serviço é prestado muitas vezes é tão importante quanto os resultados produzidos para o cliente. Considere a conveniência da compra de um livro pela Internet, comparada ao esforço de comprá-lo em uma livraria local. Uma vez que o cliente é um participante na prestação do serviço, as melhorias na qualidade do processo têm de ser aceitáveis para o cliente. O serviço postal, por exemplo, exige a instalação de caixas de correio nas casas para substituir as entregas de porta em porta, a fim de proporcionar um serviço mais pontual e mais barato. A necessidade de uma chave para abrir a caixa será uma inconveniência para os clientes, mas a segurança de sua correspondência estará garantida.

Preço para o cliente

Não há razão para acreditar que custo e qualidade sejam mutuamente exclusivos. Uma maior consistência na qualidade do serviço deve resultar em custos mais baixos, pois as percepções dos clientes estão mais alinhadas com as expectativas. Atender os clientes também torna-se mais barato e fácil, já que sua participação agrega valor a atividades de autoatendimento (p. ex., fazer o pedido de uma passagem pela Internet poupa US\$ 6 para a companhia aérea).

Custo de aquisição do serviço

Muitas vezes, as empresas de serviços incorrem no erro de pensar que os clientes estão interessados somente no preço, quando o custo de aquisição do serviço pode ter igual importância. A conveniência, por exemplo, tem valor para os clientes, fato que não foi esquecido pelos lojistas da Internet, como a Amazon.com. Quando os custos de frete estão inclusos, os livros comprados pela Internet podem custar mais do que a ida à loja local, mas evita-se a inconveniência. Encontrar formas de reduzir o custo de aquisição para os clientes deve ser considerado como uma estratégia competitiva.

A equação do valor do cliente coloca em perspectiva os vários elementos e oportunidades para um serviço competitivo. Ao desenvolver um novo serviço, o valor para o cliente deve ser o foco das decisões do projeto.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PELA ESTRUTURA DO PROCESSO

A preparação do *blueprint* do serviço é o primeiro passo no desenvolvimento de uma estrutura de processo de serviço capaz de posicionar uma empresa no mercado competitivo. As decisões continuam sendo baseadas no grau de complexidade e divergência desejado no serviço. G. Lynn Shostack definiu esses conceitos e os utilizou para demonstrar de que maneira uma empresa de serviços pode situar-se na base da estrutura do processo.⁶

Os passos e as conexões do processo, descritos no *blueprint* do serviço e medidos pelo número e pela complexidade dos passos, representam o grau de *complexidade* da estrutura de prestação de serviços. Por exemplo, a preparação de um pedido em um restaurante de *fast-food* é menos complexa do que a preparação de um jantar em um restaurante francês refinado. O grau de arbítrio ou liberdade que um prestador tem para customizar o serviço é o grau de *divergência* admitido em cada passo do processo de serviço. Por exemplo, as atividades de um promotor, se comparadas às de um assistente de promotoria, são altamente divergentes, pois a interação com o cliente requer um agudo senso de julgamento, discernimento e adaptação às diferentes situações.

Empresas como a H&R Block têm procurado atender um grande volume de contribuintes de classe média, criando um serviço de *baixa divergência* para aqueles que buscam auxílio na preparação das declarações de renda. Com baixa divergência, o serviço pode ser prestado por funcionários com pouca qualificação que desenvolvem tarefas rotineiras, e o resultado é qualidade consistente e custo reduzido.

Um salão de cabeleireiros com foco no público masculino, por exemplo, representa uma estratégia de *alta divergência* ao reformular o ramo tradicional de barbearias. A alta divergência caracteriza-se por uma estratégia de nicho que busca clientes dispostos a pagar mais por um serviço personalizado.

Reduzir a abrangência de um serviço por meio da especialização é uma estratégia focalizada que resulta em *baixa complexidade*. Recentemente, observou-se uma explosão, no setor de varejo, do número de lojas especializadas em um único produto, como sorvete, biscoitos ou café. Para que essa estratégia dê certo, o produto ou o serviço precisa ser visto como exclusivo ou de qualidade muito superior.

Para alcançar uma maior penetração no mercado ou maximizar a receita com cada cliente, podem-se agregar novos serviços, criando-se, assim, uma estrutura de *alta complexidade*. Os supermercados, por exemplo, tornaram-se superlojas pelo acréscimo de serviços bancários, farmácias, floriculturas, livros, locadoras de vídeo e preparação de alimentos.

O reposicionamento não precisa estar limitado a mudanças em apenas uma dimensão da estrutura do processo (isto é, o nível de divergência ou complexidade). Para um restaurante familiar em busca de uma estratégia que combine mudanças tanto no nível da complexidade quanto no nível da divergência, consideremos a Tabela 4.4.

Tabela 4.4 Alternativas estruturais para um restaurante familiar

Baixa complexidade/divergência	Processo atual	Alta complexidade/divergência
Não aceitar reservas	Aceitar reservas	Escolha de uma mesa específica
Escolha da mesa pelo cliente; cardápio disposto em uma placa	Escolha da mesa pelo garçom; cardápio entregue em mãos	Informa-se o cardápio; descrevem-se as entradas e as especialidades
Cliente serve-se da água	Serve-se água e pão	Variedade de pães quentes e entradas
Cliente preenche uma ficha de pedidos	Garçom anota os pedidos	À mesa, os pedidos são feitos pessoalmente ao <i>maitre</i>
Opções pré-preparadas, sem escolha	Bufê de saladas	Saladas (4 variedades)
Entrada limitada a quatro opções	Entrada (6 variedades)	Ampliado para 10 opções: acréscimo de pratos flambados, filé de peixe na mesa
Bufê de sorvetes, <i>self-service</i>	Sobremesa (6 variedades)	Ampliado para 12 opções
Somente café, chá e leite	Bebidas (6 variedades)	Acréscimo de cafés especiais, carta de vinhos, licores
Salada e entrada servidas juntas; conta e bebidas juntas	Servir os pedidos	Refeição em etapas; sorbet entre os pratos; pimenta moída na hora
Pagamento somente em dinheiro, paga-se na saída	Pagamento em dinheiro ou cartão	Escolha da forma de pagamento, com opção de abertura de uma conta; oferecimento de balas

Fonte: Reimpressa com permissão da American Marketing Association: G. Lynn Shostack, "Service Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing* 51, Janeiro 1987, p. 41.

BLUEPRINT DO SERVIÇO⁷

O desenvolvimento de um novo serviço com base nas ideias subjetivas contidas em seu conceito pode levar a dispendiosos esforços de tentativa e erro para transformar esse conceito em realidade. Antes de um prédio ser construído, o projeto é esboçado em desenhos arquitetônicos chamados *blueprints*. O nome, derivado das palavras em inglês *blue* (azul) e *print* (impressão), deve-se ao fato de as cópias serem impressas em um papel especial que cria linhas azuis. Esses *blueprints* mostram como deve ser o produto, bem como todas as especificações necessárias para a sua manufatura. G. Lynn Shostack entende que um sistema de prestação de serviços também seria representado por um diagrama visual (isto é, um *blueprint do serviço*), o qual seria usado à maneira de um *blueprint* arquitetônico para projetar um serviço.⁸

À medida que exploramos o *blueprint* de um hotel de luxo, mostrado na Figura 4.3, as diversas utilidades desse diagrama serão reveladas. Primeiramente, o *blueprint* de serviços é um mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviços. A partir dele, surgem questões como: que tipo de sinalização é necessária para facilitar as ações dos clientes? Há transações que possam ser eliminadas ou transformadas em *self-service* (p. ex., *check-out* expresso)? Quais transações têm *potencial de falha* (isto é, em quais atividades pode haver erros)? Por exemplo, a atividade "receber pedidos de refeições" talvez exija adaptações, como numerar os itens do cardápio para evitar erros.

No topo, encontramos as "evidências físicas" visíveis aos clientes (p. ex., o exterior de um hotel, o uniforme utilizado pelo porteiro e a decoração dos quartos) e a experiência vivenciada (p. ex., a espera pelo *check-in*, um banho, ver televisão e fazer uma refeição). O gestor deve se perguntar: as evidências são coerentes com a expectativa do cliente e com a imagem do hotel?

As atividades na primeira linha, acima da "linha de interação", são as iniciativas tomadas pelo cliente, suas escolhas e interações no processo de compra, consumo e avaliação do serviço. Qualquer linha de fluxo vertical cruzando a "linha de interação" descreve um contato direto entre o cliente e a organização (isto é, um encontro de serviço). Podem-se formular perguntas como: o cliente deve interagir com a mesma pessoa ou receber ajuda (p. ex., ter suas malas carregadas)? Exigem-se diferentes habilidades interpessoais do porteiro, do recepcionista, do carregador de malas e do entregador de comida?

Paralelas às ações do cliente, há duas áreas de ação dos empregados que envolvem contato com o cliente. Acima da "linha de visibilidade" estão as ações totalmente visíveis pelos clientes, ou ações que acontecem "sob os holofotes" (p. ex., o *check-in* e a entrega das malas dos hóspedes). Abaixo da *linha de visibilidade* estão as ações invisíveis ao cliente, que acontecem nos "bastido-

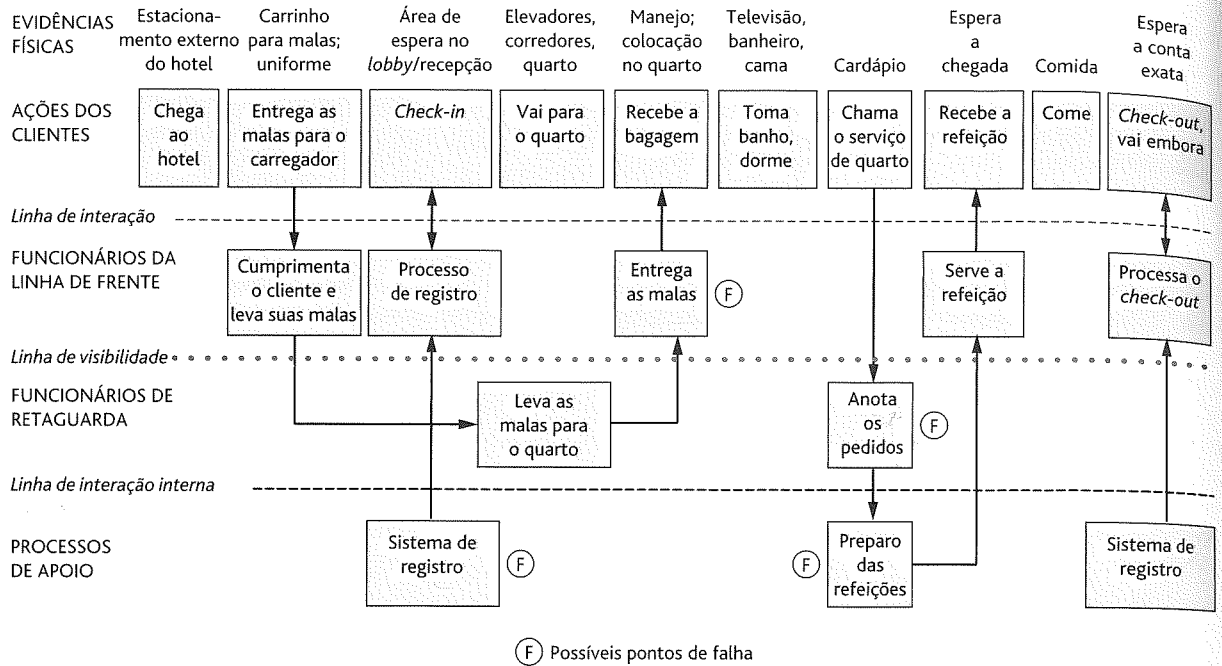


Figura 4.3 Blueprint de um hotel de luxo.

Fonte: Reproduzido com permissão de Mary Jo Bitner, "Managing the Evidence of Service," em Eberhard E. Scheuing e William F. Christopher, ed. *The Service Quarterly Handbook*, (Nova York: AMACOM, 1993), p. 363.

res", como pedidos de refeições pelo telefone. As questões nessa área dizem respeito ao gerenciamento de uma equipe "de bastidores" (ou de retaguarda), que deve estar preparada o bastante para evitar atrasos desnecessários na linha de frente.

Abaixo da "linha de interação interna", encontramos os processos de apoio que geram questões relativas às exigências de capacidade desses sistemas de *back office*, como um sistema de informações sobre reservas e uma cozinha.



Os restaurantes de *fast-food* querem que o cliente veja a limpeza da cozinha.
Dynamic Graphics Group/Creatas/Alamy

Finalmente, o posicionamento da “linha de visibilidade” em um *blueprint* de serviços pode indicar prontamente o nível de envolvimento do cliente no processo de prestação do serviço. Por exemplo, a linha de visibilidade para um restaurante fino é relativamente alta se comparada à de um restaurante de *fast-food*.

Em resumo, um *blueprint* é uma definição precisa do sistema de prestação do serviço que permite ao gestor testar o conceito de serviços no papel antes que quaisquer decisões finais sejam tomadas. O *blueprint* também auxilia na solução de problemas e no pensamento criativo ao identificar pontos potenciais de fracasso e ao destacar oportunidades para melhorar as percepções dos clientes sobre o serviço.

TAXONOMIA PARA O PROJETO DO PROCESSO DE SERVIÇOS

Os processos de serviços são classificados utilizando o conceito de divergência, o objeto para o qual a atividade de serviço é direcionada, e o grau de contato com o cliente. Na Tabela 4.5, os serviços estão divididos em baixa divergência (isto é, serviços padronizados) e alta divergência (isto é, serviços customizados). Dentro dessas duas categorias, os objetos do processo de serviço são identificados como bens, informações ou pessoas. O grau de contato com o cliente varia: nenhum contato, contato indireto ou contato direto (e é dividido, ainda, em autoatendimento e interação pessoal com o prestador do serviço).

Tabela 4.5 Taxonomia dos processos de serviços

Grau de contato com o cliente		Baixa divergência (serviço padronizado)			Alta divergência (serviço customizado)		
		Processamento de bens	Processamento de informações ou imagens	Pessoas	Processamento de bens	Processamento de informações ou imagens	Pessoas
Nenhum contato com o cliente		Lavagem a seco	Processamento de cheques		Conserto de carros	Programar um software	
		Reabastecer uma máquina automática	Cobrança de fatura do cartão de crédito		Confecção de ternos sob medida	Projetar um edifício	
Contato indireto com o cliente			Encomendar compras de supermercado pela Internet			Supervisão de um pouso por um controlador de tráfego aéreo	
			Verificar o saldo bancário pelo telefone			Dar um lance em um leilão de TV	
Contato direto com o cliente	Não há interação entre o cliente e o prestador do serviço (<i>self-service</i>)	Operar uma máquina de venda automática	Sacar dinheiro em um caixa automático	Operar um elevador	Servir-se em um bufê	Documentar o histórico médico em uma clínica	Dirigir um carro alugado
	Há interação entre o prestador e o cliente	Montar um móvel pré-fabricado	Tirar fotos em uma cabine de fotos automática	Andar em uma escada rolante	Ensacar as compras de supermercado	Procurar informações em uma biblioteca	Frequentar uma academia
		Servir alimentos em um restaurante	Dar uma aula	Providenciar transporte público	Limpeza de carpetes da casa	Pintura de retrato	Corte de cabelo
		Lavar carros	Lidar com transações bancárias de rotina	Providenciar vacinação em massa	Serviço de paisagismo	Aconselhamento pessoal	Realizar uma cirurgia

Fonte: Reproduzido com permissão de Urban Wemmerlov, "A Taxonomy for Service Process and Its Implications for System Design," *International Journal of Service Industry Management* 1, no. 3 (1990), p. 29.

Grau de divergência

Um serviço padronizado (isto é, de baixa divergência) é projetado para altos volumes, com o serviço minuciosamente definido e focalizado. As tarefas são de rotina e requerem mão de obra com um nível relativamente baixo de habilidades técnicas. Devido à natureza repetitiva do serviço, muitas vezes é possível substituir a mão de obra pela automação (p. ex., máquinas automáticas de vendas, lavagem automática de carros). Reduzir a liberdade e o arbítrio dos trabalhadores é uma estratégia para manter a consistência de um serviço, mas também pode trazer consequências negativas. Esses conceitos serão referidos mais adiante como a *abordagem de linha de produção* para projeto de serviços.

Para serviços customizados (isto é, de alta divergência), é preciso maior flexibilidade e discernimento no desenvolvimento das tarefas. Além disso, há uma troca maior de informações entre o cliente e o prestador do serviço. Essas características exigem altos níveis de capacidade técnica analítica, pois o processo do serviço não é programado, nem está bem definido previamente (p. ex., terapia, paisagismo). Para que o cliente fique satisfeito, a tomada de decisão é delegada aos funcionários, que desenvolvem suas atividades com alguma autonomia e arbítrio (isto é, há delegação de poder aos empregados).

Objeto do processo de serviço

Em relação ao processamento de bens, é preciso distinguir entre bens pertencentes aos clientes e bens fornecidos pela empresa (isto é, os *bens facilitadores*). Em serviços como lavanderias ou oficinas mecânicas, o serviço é realizado sobre bens pertencentes ao cliente; nesse caso, a propriedade deve ser segurada contra avarias ou perdas. Outros serviços, como restaurantes, fornecem bens facilitadores como uma parte significativa do pacote de serviços. Portanto, cria-se uma preocupação com os níveis de estoque e com a qualidade desses bens facilitadores, como ilustrado pela atenção do McDonald's à compra de alimentos.

O processamento de informações (isto é, o recebimento, o manuseio e a manipulação de dados) é feito por todos os sistemas de serviços. Em alguns casos, essa é uma atividade de retaguarda, como o processamento de cheques bancários. Em outros casos, informações são trocadas indiretamente por meios eletrônicos, como na verificação do saldo da conta por telefone. Nessas situações, os prestadores de serviços passam horas diante de uma tela, desempenhando tarefas de rotina, e a motivação torna-se um desafio. No entanto, existem serviços, como os de consultoria, nos quais as informações são processadas por meio de interações diretas entre o cliente e a equipe de projeto. Para empregados altamente treinados nesses serviços, o desafio de lidar com problemas desestruturados é importante para manter a satisfação no trabalho.

O processamento de pessoas envolve mudanças físicas (p. ex., um corte de cabelo ou uma cirurgia) ou mudanças geográficas (p. ex., uma viagem de ônibus ou o aluguel de um carro). Devido à natureza de "alto contato" desses serviços, os prestadores devem ter habilidades interpessoais e técnicas. Também se deve prestar atenção ao design das instalações e à sua localização, já que o cliente está fisicamente presente no sistema.

Tipo de contato com o cliente

O contato do cliente com o sistema de prestação do serviço ocorre basicamente de três formas. Em primeiro lugar, o cliente está fisicamente presente e tem contato direto com os prestadores na criação do serviço. Nesse caso, o cliente tem total consciência do ambiente do serviço. Em segundo lugar, o contato é indireto, por meios eletrônicos, a partir do escritório ou da casa do cliente. Em terceiro, alguns serviços são desempenhados sem contato algum com os clientes. Os bancos são um exemplo de organização que inclui as três formas: fazer uma aplicação para um financiamento de automóvel exige uma interação com o funcionário responsável pelo setor de financiamentos; o pagamento do financiamento pode ser realizado por meio de uma transferência eletrônica de fundos; e a manutenção do histórico financeiro para o financiamento é feita fora da visão dos clientes, no *back office* do banco.

O contato direto com os clientes é subdividido em duas categorias: inexistência de interação com os prestadores do serviço (isto é, *self-service*) e existência de interação entre clientes e prestadores do serviço. O *self-service* é particularmente atraente porque os clientes fornecem a mão de obra necessária no momento necessário. Muitas tecnologias eficientes em termos de custos, como

a discagem direta e os caixas automáticos, dependem de um segmento de mercado cujos clientes estão dispostos a aprender a como interagir com as máquinas. No momento em que os clientes desejam uma interação direta com os prestadores de serviços, todas as questões abordadas anteriormente em relação ao processamento de pessoas (isto é, treinamento em habilidades interpessoais e questões de localização, leiaute e design de instalações) tornam-se importantes para assegurar uma experiência de serviços bem-sucedida. Quando os clientes estão fisicamente presentes no processo de serviços, surgem problemas de gerenciamento adicionais (p. ex., o gerenciamento de filas para evitar uma imagem negativa).

Os processos de serviços cujo contato com o cliente é indireto ou inexistente não precisam se preocupar com as limitações impostas pela presença física do cliente no sistema. Devido ao fato de o cliente ser desacoplado do sistema de prestação do serviço, pode-se assumir uma abordagem mais próxima da de uma manufatura. As decisões em termos de localização e design da instalação, cronograma de trabalho e treinamento dos empregados podem ser todas feitas considerando a eficiência. Na realidade, a combinação da ausência de contato com o processamento de produtos cria categorias normalmente reconhecidas como manufatura. Por exemplo, a lavagem a seco é um processo em lotes, e a manutenção de carros é um trabalho sob encomenda.

Essa taxonomia dos processos de serviços é uma forma de organizar os vários tipos de processos encontrados nos sistemas de serviços e auxilia na compreensão do projeto e do gerenciamento de serviços. Essa taxonomia também serve como um mapa de posicionamento estratégico para os processos de serviços e, desse modo, como uma ajuda no projeto e na reestruturação dos sistemas.

ABORDAGENS GENÉRICAS PARA O PROJETO DE SISTEMAS DE SERVIÇOS

No Capítulo 2, definimos o pacote de serviços como um conjunto de atributos experimentados por um cliente. Esse conjunto consiste em cinco características: instalações de suporte, bens facilitadores, informações, serviços explícitos e serviços implícitos. Em um sistema de serviços bem projetado, essas características são coordenadas harmoniosamente de acordo com o pacote de serviços desejado. Logo, a definição do pacote de serviços é a chave para projetar o próprio sistema de serviços. Esse projeto pode ser feito de diversas formas.

Os serviços de rotina podem ser vistos em uma *abordagem de linha de produção*. Nessa abordagem, os serviços são realizados em um ambiente controlado para garantir consistência em termos de qualidade e eficiência da operação. Outra abordagem consiste em incentivar a participação ativa dos clientes no processo. Permitir que o cliente tenha um papel ativo no processo do serviço pode resultar em vários benefícios, tanto para o cliente quanto para o fornecedor. Em uma abordagem intermediária, o serviço é dividido em operações de alto e baixo contato com o cliente. Essa abordagem permite que as operações de baixo contato sejam projetadas com um enfoque técnico, isolado do cliente. Avanços na tecnologia da informação impulsionaram a abordagem voltada para a *capacitação pela informação*.

Deve-se observar que também é possível utilizar uma combinação dessas abordagens. Por exemplo, os bancos isolam o processamento de cheques, usam caixas automáticos para o autoatendimento e oferecem um serviço personalizado de empréstimos.

Abordagem da linha de produção

Tendemos a considerar os serviços como algo pessoal: são desempenhados por pessoas diretamente para outras pessoas. No entanto, essa percepção humanística talvez seja demasiadamente restritiva e, assim, impeça o desenvolvimento de um projeto inovador. Por exemplo, às vezes nos beneficiamos de um sistema mais tecnocrático de prestação de serviços. Os sistemas de manufatura são projetados tendo em mente o controle do processo. A produção em geral tem seu ritmo ditado pelas máquinas, e as atividades são planejadas com tarefas explícitas a serem executadas. São fornecidas ferramentas e máquinas especiais para aumentar a produtividade dos trabalhadores. Um serviço inspirado na dinâmica de uma linha de produção pode obter vantagem competitiva por meio de uma estratégia de liderança no custo.

O McDonald's é um exemplo perfeito dessa técnica de manufatura aplicada a serviços.⁹ As matérias-primas (p. ex., os bifês de hambúrguer) são medidas e pré-embaladas fora do local do serviço, impedindo que os empregados decidam sobre tamanho, qualidade e consistência. Além

disso, as instalações de armazenagem são projetadas expressamente para o *mix* predeterminado de produtos. Não há espaço extra para alimentos e bebidas não previstos no serviço.

A produção de batatas fritas ilustra a atenção aos detalhes do projeto. As batatas são recebidas pré-cortadas, parcialmente cozidas e congeladas. A frigideira foi projetada para fritar uma quantidade ideal de batatas: não é muito grande, para não gerar estoques de batatas fritas murchas, nem tão pequena que implique a fritura muito frequente de novos lotes. A frigideira é esvaziada em uma bandeja larga e plana próxima ao balcão de serviço. Esse arranjo evita que as batatas caiam de algum recipiente inadequado para o chão, o que resultaria em desperdício de alimentos e em um ambiente sujo. Uma colher larga com um funil garante uma quantidade padronizada nos pacotes de batata frita. O planejamento cuidadoso garante que os empregados nunca sujem as mãos nem as batatas, que o chão permaneça limpo e que a quantidade seja controlada. No fim do processo, uma porção aparentemente generosa de fritas é entregue ao cliente por um empregado ágil, eficiente e atencioso.

Todo esse sistema é planejado detalhadamente do início ao fim, desde os hambúrgueres pré-embalados até as latas de lixo chamativas, o que incentiva os clientes a limparem suas mesas. Todo detalhe é levado em consideração por meio de um planejamento e projeto cuidadosos. Essa abordagem procura aplicar conceitos bem-sucedidos da manufatura ao setor de serviços, e vários elementos contribuem para o êxito desse processo.

Limites para o arbítrio dos funcionários

O funcionário de uma linha de montagem de automóveis recebe tarefas bem-definidas a serem realizadas, junto com as ferramentas apropriadas. Empregados com arbítrio e liberdade poderiam produzir carros mais personalizados, mas isso colocaria em risco a uniformidade do produto. A padronização e a qualidade (definidas como a coerência no atendimento às especificações) são as marcas registradas de uma linha de produção. Nos serviços de rotina padronizados, a coerência no desempenho do serviço é valorizada pelos clientes. Por exemplo, serviços especializados, como a substituição de silenciadores e o controle de pragas, são anunciados tendo a mesma alta qualidade de serviço em qualquer uma das franquias da empresa. Desse modo, o cliente pode esperar serviços idênticos em qualquer representante de uma determinada operação franqueada (p. ex., um Big Mac deve ser tão bom quanto outro), assim como não se consegue distinguir produtos de fábricas diferentes. Entretanto, quando o cliente deseja serviços mais personalizados, o conceito da delegação de poderes aos empregados torna-se apropriado. A ideia de dar ao empregado mais liberdade para tomar decisões e assumir responsabilidades será discutida no Capítulo 9, "O Encontro em Serviços".

Divisão do trabalho

A abordagem de um serviço como linha de produção sugere que o trabalho seja dividido em grupos de tarefas simples. Esse agrupamento de tarefas permite a especialização das habilidades de trabalho (p. ex., nem todos os funcionários do McDonald's precisam ser cozinheiros). Além disso, a divisão do trabalho permite que se pague somente pela competência necessária à realização de uma determinada tarefa. Obviamente, esse conceito provoca críticas no sentido de que muitos empregos na área de serviços seriam mal pagos, sem perspectivas e de baixa qualificação. Considere, por exemplo, a área da saúde onde os pacientes são avaliados a partir de uma sequência fixa de exames médicos que integram a elaboração do diagnóstico. Os exames são realizados por técnicos em enfermagem que operam equipamentos sofisticados. Como todo o processo é dividido em tarefas padronizadas, os exames podem ser realizados sem o acompanhamento de um médico, já que sua presença encareceria o procedimento.

Substituição de pessoas por tecnologia

A substituição sistemática de pessoas por equipamentos tem sido a fonte de progresso na manufatura. Essa abordagem também é utilizada em serviços, como demonstrado pela aceitação dos caixas automáticos que substituem os caixas do banco. Entretanto, é possível obter ganhos na prestação do serviço por meio da tecnologia "soft" de sistemas. Por exemplo, a presença de espelhos na cozinha dos aviões. Esse dispositivo lembra e auxilia os comissários, de forma discreta, a manterem uma boa aparência. Outro exemplo são os expositores de cartões com dispositivos embutidos de reposição de estoque e de solicitação de pedido; quando os estoques caem, um cartão colorido sinaliza a necessidade de reabastecimento. Utilizando um computador portátil, os agentes de seguros conseguem personalizar suas recomendações e ilustrar o acúmulo de valores monetários.

Padronização de serviços

O cardápio limitado do McDonald's é a garantia de um lanche servido rapidamente. Limitar as opções do serviço reforça a possibilidade de previsão e de pré-planejamento; o serviço torna-se um processo de rotina com tarefas bem-definidas e com um fluxo ordenado de clientes. A padronização também ajuda a uniformizar a qualidade do serviço, já que o processo é mais fácil de controlar. Os serviços franqueados aproveitam a padronização para construir organizações nacionais e, assim, superar o problema de uma demanda limitada à região mais próxima do local de serviço.

O cliente como coprodutor

Na maioria dos sistemas de serviços, o cliente está presente quando o serviço é realizado. Dessa forma, ele não deve ser percebido como um espectador passivo, pois representa trabalho produtivo disponível no momento em que é necessário, e as oportunidades para aumentar a produtividade estão associadas à possibilidade de que o cliente realize algumas das atividades do serviço (isto é, tornando o cliente um *coprodutor*). Além disso, a participação do cliente pode aumentar o grau de customização. Por exemplo, o bufê de almoço da Pizza Hut permite que o cliente sirva sua própria salada e selecione as fatias de pizza enquanto os cozinheiros trabalham na reposição das pizzas que estão sendo vendidas, em vez de ficar preenchendo pedidos individuais. Assim, o envolvimento do cliente no processo do serviço sustenta uma estratégia competitiva de liderança em custos com alguma customização, quando focada em clientes interessados no autoatendimento.

Dependendo do grau de envolvimento do cliente, é possível desenvolver um amplo espectro de sistemas de prestação de serviço, que vai desde o autoatendimento até a dependência completa em relação a um provedor. Consideremos, por exemplo, um agente imobiliário. O proprietário de uma casa pode optar por vender pessoalmente sua casa ou distanciar-se de qualquer envolvimento direto ao contratar um agente imobiliário, que receberá uma comissão significativa. Uma alternativa intermediária é a abordagem da "galeria de casas". Mediante o pagamento de uma taxa (p. ex., 500 dólares), o proprietário inclui sua casa em uma "galeria de casas à venda". Os compradores que visitam a galeria são entrevistados sobre as suas necessidades e veem fotografias e uma descrição das casas disponíveis. A seguir, marca-se uma visita e organiza-se um itinerário. Os compradores deslocam-se por conta própria, os proprietários mostram suas casas, e o agente da galeria conduz o fechamento final do negócio e os arranjos financeiros. Uma divisão do trabalho resulta em ganhos de produtividade. O agente imobiliário concentra-se nas atividades que requerem treinamento especial e conhecimento, enquanto o proprietário e o comprador dividem as demais tarefas.

Os aspectos a seguir ilustram algumas das possíveis contribuições dos clientes na prestação dos serviços.

Autoatendimento

A substituição do serviço personalizado pelo trabalho do cliente é o mais alto nível de coprodução. Por exemplo, a Alaska Airlines voltou-se para tecnologias de autoatendimento em resposta à entrada da Southwest Airlines, de menor custo, em sua rede da costa do Pacífico. Creditam-se à Alaska a introdução dos primeiros quiosques de *check-in* automático e a venda de passagens pela Internet.

O cliente moderno tornou-se um coprodutor, recebendo benefícios por seu trabalho na forma de conveniência. Um segmento da população de clientes realmente aprecia o fato de controlar os serviços por meio do autoatendimento. Por exemplo, a popularidade dos bufês deriva da satisfação do cliente com a possibilidade de individualizar seu prato em termos de quantidades e itens. Finalmente, a coprodução resolve o problema do equilíbrio entre a oferta e a demanda nos serviços, pois o cliente traz consigo a capacidade adicional de serviço quando surge a necessidade.

Suavização da demanda de serviço

A capacidade dos serviços é um bem precioso. Por exemplo, em um ambiente médico, é mais apropriado medir a capacidade em termos de "horas-médico" do que pelo número de médicos na equipe. Essa abordagem enfatiza o permanente desperdício de capacidade para o fornecedor do serviço sempre que o prestador estiver ocioso em períodos de baixa demanda. A natureza da demanda para um serviço, entretanto, varia fortemente conforme a hora do dia (p. ex., restaurantes), o dia da semana (p. ex., cinemas) ou a estação do ano (p. ex., estações de esqui). Se as variações na demanda puderem ser suavizadas, a capacidade necessária de serviço será reduzida, proporcionando uma utilização mais uniforme e plena dessa capacidade. O resultado é a melhoria na produtividade do serviço.

Para implementar uma estratégia de suavização da demanda, os clientes devem atuar como coprodutores passivos, ajustando o horário de sua demanda à disponibilidade do serviço. Meios comuns para alcançar esse objetivo são as reservas e os agendamentos; como contrapartida, os clientes desejam evitar esperar pelo serviço. Os clientes também podem ser induzidos a adquirir o serviço durante períodos de baixa demanda por meio de descontos no preço (p. ex., tarifas telefônicas reduzidas após as 21 horas ou descontos nos ingressos de cinema em dias de semana).

Se as tentativas de amenizar a demanda falharem, a alta utilização da capacidade será viável, desde que os clientes esperem pelo atendimento. Assim, a espera do cliente contribui para a produtividade, permitindo uma maior utilização da capacidade. Seria uma boa estratégia colocar, nas áreas de espera, avisos que reforcem o seguinte conceito: "Sua espera permite oferecermos preços menores!".

O cliente precisará de "treinamento" para assumir um novo papel, talvez mais independente, como participante ativo no processo do serviço. Essa função educacional do fornecedor é um conceito novo em serviços. Tradicionalmente, o provedor mantinha o cliente na ignorância e, em consequência, na dependência total de seu serviço.

Conteúdo gerado pelo cliente

A Internet criou uma nova oportunidade para a coprodução do cliente – a real geração de conteúdo utilizado por terceiros. Por exemplo, consideremos a enciclopédia *on-line* Wikipedia.com, que se apoia em uma comunidade virtual para construir seu conteúdo. O *site* é automonitorado à medida que os indivíduos acrescentam e criticam material para produzir conteúdos muito mais ricos do que os encontrados em uma enciclopédia tradicional, na qual cada item é apresentado da perspectiva de apenas *uma* pessoa. Outro exemplo bem-sucedido nos Estados Unidos é o Craigslist.com, um modelo empresarial que compete diretamente com os anúncios classificados de jornal ao oferecer uma plataforma para os clientes colocarem fotos e descrições de itens para venda em suas comunidades locais, sem custo algum.

Abordagem do contato com o cliente

A fabricação de produtos é realizada em um ambiente controlado. O projeto do processo é totalmente focado na criação de uma conversão contínua e eficiente de insumos em produtos, sem o envolvimento dos clientes. Utilizando estoques, o processo produtivo é desacoplado das variações na demanda dos clientes e, assim, é programado para operar com plena capacidade.

De que forma os gerentes de serviços podem projetar suas operações de forma a atingir a mesma eficiência da manufatura quando os clientes participam do processo? Richard B. Chase argumenta persuasivamente que os sistemas de prestação de serviços podem ser divididos em operações de baixo e alto contato com o cliente.¹⁰ As operações de baixo contato, ou de retaguarda, ocorrem como em uma fábrica, onde todos os conceitos de gerenciamento da produção e de tecnologia de automação são aplicáveis. Essa divisão de atividades leva o cliente a uma percepção personalizada do serviço que, na verdade, se orienta pela economia de escala do processamento em massa.

O sucesso dessa abordagem depende do nível de contato com o cliente na criação do serviço e da capacidade de isolar o aspecto técnico das operações de baixo contato. Em nossa taxonomia de processos de serviços, essa abordagem parece ser a mais apropriada para a categoria de processamento de bens (p. ex., lavanderias, em que o serviço é realizado sobre os bens de propriedade do cliente).

Grau de contato com o cliente

O *contato com o cliente* refere-se à sua presença física no sistema. O grau de contato com o cliente é medido pelo percentual de tempo em que ele está presente no sistema em relação ao tempo total do serviço. Em serviços de alto contato, o cliente determina o momento da demanda e a natureza do serviço pela participação direta no processo. A percepção em relação à qualidade do serviço é altamente determinada pela experiência vivida pelo cliente. Os clientes de sistemas de baixo contato, entretanto, não exercem influência direta sobre o processo produtivo, pois não estão presentes. Mesmo para os serviços classificados como de alto contato, seria possível separar algumas operações a serem executadas como em uma fábrica. Por exemplo, as operações de manutenção de um sistema de transporte público e a lavanderia de um hospital são fábricas dentro de um sistema de serviços.

Separação das operações de alto e baixo contato

Quando os sistemas de serviços são divididos em operações de alto e de baixo contato, cada área pode ser projetada separadamente para obter um melhor desempenho. Na Tabela 4.6, são listadas

as principais considerações para o projeto de operações de alto e baixo contato. Observe que as operações de alto contato requerem empregados com excelentes habilidades interpessoais. As tarefas e os níveis de atividade nessas operações são incertos, pois os clientes definem o momento da demanda e, até certo ponto, o próprio serviço. Observemos também que as operações de baixo contato podem ser separadas fisicamente das operações de contato com o cliente; entretanto, há certa necessidade de comunicação, cruzando a linha de visibilidade, para rastrear o progresso dos pedidos dos clientes ou de seus pertences (p. ex., sapatos entregues em um quiosque para conserto em uma oficina distante). A vantagem da separação é que essas operações de retaguarda seriam programadas do mesmo modo que em uma fábrica, maximizando a utilização da capacidade.

As empresas aéreas têm usado essa abordagem com eficiência em suas operações. Os balconistas do setor de reservas dos aeroportos e os comissários de voo vestem uniformes desenhados em Paris e participam de treinamentos sobre a forma adequada de atender aos passageiros. Os carregadores de bagagem raramente são vistos, e a manutenção das aeronaves é realizada em um hangar distante que opera como uma fábrica.

Oportunidade de vendas e opções de fornecimento de serviços

A matriz do projeto de serviços mostrada na Figura 4.4 apresenta as compensações entre eficiência operacional e oportunidade de vendas. A oportunidade de vendas é uma medida da probabilidade de vendas adicionais (*add-on sales*) e, desse modo, do aumento da receita gerada a partir de cada contato com o cliente. As implicações são mais significativas em cada extremo. Os serviços personalizados presenciais exigem funcionários altamente treinados, mas a chance de desenvolver uma relação de lealdade com o cliente é grande (p. ex., planejadores financeiros). Um *site* na Internet,

Tabela 4.6 Considerações para o projeto de operações de alto e baixo contato

Consideração sobre o projeto	Operação de alto contato	Operação de baixo contato
Instalação	As operações devem estar próximas ao cliente.	As operações podem estar próximas aos fornecedores, aos transportadores ou à mão de obra.
Leiaute da instalação	A instalação deve se ajustar às expectativas e necessidades físicas e psicológicas dos clientes.	A instalação deve otimizar a produção.
Design do produto	O ambiente, assim como o produto físico, define a natureza do serviço.	O cliente está preocupado principalmente com os prazos de finalização do serviço.
Projeto do processo	Os estágios do processo de produção têm um efeito imediato e direto sobre o cliente.	O cliente não está envolvido na maioria das etapas do processo.
Programação	O cliente faz parte do programa de produção e nele deve ser inserido.	O cliente está preocupado principalmente com os prazos de finalização do serviço.
Planejamento da produção	Os pedidos não podem ser estocados. Então, tentar nivelar o fluxo da produção levará a perdas.	É possível tanto acumular quanto nivelar a produção.
Habilidades dos funcionários	A mão de obra direta compõe uma parte importante do serviço, devendo ser capaz de interagir satisfatoriamente com o público.	A mão de obra direta precisa ter apenas habilidades técnicas.
Controle de qualidade	Os padrões de qualidade normalmente são subjetivos e, portanto, variáveis.	Os padrões de qualidade normalmente são mensuráveis e, assim, podem ser fixados.
Padrões de prazos	O tempo do serviço depende da necessidade dos clientes; por isso, não se consegue manter um padrão rígido de prazos.	O trabalho é desenvolvido com substitutos dos clientes (p. ex., documentos), e os prazos podem ser curtos.
Salários	A produção variável requer um sistema salarial baseado no tempo.	A produção "fixa" permite um sistema salarial baseado na produção.
Planejamento de capacidade	Para evitar a perda de vendas, a capacidade deve se ajustar aos picos de demanda.	A possibilidade de estocar a produção permite ajustar a capacidade a um determinado nível médio de demanda.
Previsão	As previsões são de curto prazo e orientadas pelo tempo.	As previsões são de longo prazo e orientadas pela produção.

Fonte: Utilizada com a permissão da *Harvard Business Review*. Exhibit II de "Where Does the Customer Fit in a Service Operation," de Richard B. Chase (Novembro-Dezembro 1978), p. 139. Copyright © 1978, Harvard Business School Publishing Corporation; todos os direitos reservados.

apesar de poder atingir muitos clientes potenciais por um baixo custo, tem as oportunidades de venda limitadas pela paciência do cliente e pela qualidade do *site*. Até mesmo o pagamento feito pelo próprio cliente, utilizando a tecnologia de escâner eletrônico, reduz a incidência das compras por impulso.

Não devemos concluir que somente uma opção de fornecimento de serviço será implementada. Para evitar a omissão de certos segmentos de mercado, vários canais de serviço têm de ser considerados. Por exemplo, os bancos utilizam todas as opções de fornecimento apresentadas na Figura 4.4.

Capacitação pela informação

Esqueça a “Era de Aquário” – esta é a era da informação e, gostando ou não, somos todos parte dela. A tecnologia da informação (TI) não é mais apenas para “viciados” em computador. Estamos todos os dias em contato com a TI. O cereal na mesa do café da manhã representa mais do que flocos ou grãos. Com certeza não é o Tigre Tony que processa e empacota os Sucrilhos, nem é um tucano colorido que mede a quantidade de cereal em cada caixa de Froot Loops. A TI está presente desde a plantação de milho, onde ajuda a gerenciar o plantio, o cultivo, a colheita e o transporte dos grãos para as instalações de processamento e de empacotamento, até a casa do consumidor (p. ex., os semáforos no caminho para o supermercado são operados por uma tecnologia baseada em informação). Serviços essenciais, como o corpo de bombeiros e a polícia, necessitam de TI; e a eletricidade e a água corrente chegam às nossas casas por meio da TI. No mundo inteiro, a TI é uma parte tão fundamental do cotidiano que é um desafio encontrar algum aspecto em que ela não esteja presente.

Certamente, nenhum serviço hoje consegue sobreviver sem fazer uso da TI, e os administradores bem-sucedidos verão que ela oferece muito mais do que uma maneira conveniente de manter registros. Na verdade, uma de suas principais funções é delegar poder tanto aos empregados quanto aos clientes.

Delegação de poder ao empregado

A TI foi primeiramente utilizada para manter registros. Uma empresa possuía uma base de dados computadorizada contendo os nomes e os endereços de clientes e, eventualmente, outra base de dados com nomes e endereços de fornecedores de bens essenciais e serviços. Esses vários bancos de dados permitiam manter os acionistas – e a Receita Federal – um pouco mais satisfeitos. Com eles, o processo de manutenção de registros ficou um pouco mais rápido e preciso, mas as secretárias continuavam apenas digitando os dados, os gerentes de compras apenas solicitavam materiais

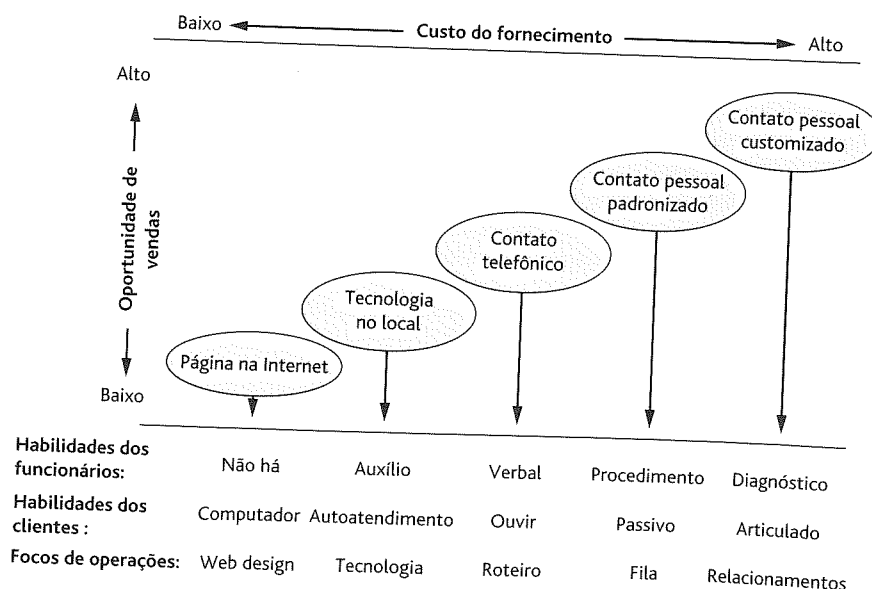


Figura 4.4 Oportunidade de vendas e projeto de serviços.

Fonte: Adaptado de R. B. Chase and N. J. Aquilano, “A Matrix for Linking Marketing and Production Variables in Service System Design,” *Production and Operations Management*, 6a ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL, 1992, p. 123.

ou serviços, os vendedores permaneciam sendo simpáticos e os trabalhadores das fábricas ainda realizavam suas rotinas de trabalho. O administrador tinha como tarefa manter essas diversas atividades em equilíbrio.

O desenvolvimento de *bancos de dados relacionais*, entretanto, mudou tudo. Com os bancos de dados relacionais ou integrados, as informações acerca de todos os aspectos de uma operação poderiam ser usadas por qualquer um. Um funcionário solicitaria as provisões necessárias do estoque e ainda faria um pedido de reposição de estoque sem ter de passar pelo setor de compras. Chegava o dia em que o empregado ganhava poder de decisão.

É claro que os computadores eram a chave para a manutenção desses bancos de dados. As máquinas eram ferramentas poderosas para manter registros de nomes e de números, mas, quando elas começaram a "se comunicar", iniciou-se outra revolução. Agora, os empregados de uma organização interagiriam uns com os outros, transpondo os limites funcionais, e podiam até interagir com os empregados de outras organizações em "tempo real", sem que precisassem se encontrar pessoalmente. Isso significa, por exemplo, que quando um voo da TAM é cancelado, um agente da TAM pode não apenas colocar os passageiros em outro voo da TAM, como também em voos de outras empresas, por meio de um terminal de computador. Não é mais necessário que o agente ou o passageiro procure, desesperado, nos balcões de outras empresas por um assento disponível.

Delegação de poder ao cliente

Na discussão anterior, observamos a forma como os computadores e a TI dão poder aos empregados, resultando em um serviço melhor para os clientes. Os clientes também têm mais poder por meio da TI. A Internet, que une pessoas do mundo inteiro, é um exemplo de ferramenta muito poderosa. Os clientes não são mais inteiramente dependentes dos prestadores de serviços locais. Uma pessoa com problemas de saúde consegue buscar respostas no mundo inteiro, e agora é possível fazer compras em todos os países. Você possui um carro Mazda com problemas que desafiam os melhores mecânicos de sua cidade? Entre na Internet, no endereço <http://www.mx6.com/forums>, e peça ao pessoal dali para sugerir soluções.

A TI fornece ao cliente novas maneiras de ser parte ativa no processo do serviço. Por exemplo, entre na página da FedEx com o número do formulário de remessa de um pacote enviado pela companhia e descubra exatamente onde ele está naquele momento. Se já foi entregue, é possível saber quem assinou o recebimento. Também conseguimos fazer nossa própria reserva de passagem aérea online e obter informações sobre o destino, o que incrementa muito a viagem.

A TI certamente estará cada vez mais presente em nossos cotidianos, e seu impacto será medido em dias e semanas, em vez de anos. Atualmente, clientes em muitos supermercados agilizam as compras ao pesar e etiquetar frutas e legumes por conta própria. Em alguns casos, o cliente retira uma etiqueta adesiva com o código de barras de uma máquina sobre os pepinos - por exemplo - e a balança integrada automaticamente registra o peso do produto, lê o código e determina o preço da compra. Em outros casos, o cliente coloca limões em uma balança no departamento de frutas e verduras; uma placa acima dos limões apresenta um número para o item, o qual é utilizado pelo cliente para o registro na balança, que fornecerá então uma etiqueta adesiva com o custo total da compra. Algumas balanças são extremamente simplificadas e dispõem de teclas para diferentes itens, de maneira que o cliente não precise lembrar o código numérico do produto colocado sobre a balança. Em breve, muitos estarão envolvidos em uma experiência "total" de compras: além de pesar e colocar o preço nos próprios produtos, os clientes farão a leitura óptica de todas as compras, passando os cartões de crédito e, também, empacotando as compras. (Alguns talvez achem que isso é levar o princípio da delegação de poder ao cliente longe demais!)

PROPRIEDADE INTELECTUAL

O desenvolvimento de novos serviços resulta, muitas vezes, em inovações que precisam ser protegidas para que a concorrência não as copie. Sem essa proteção, o responsável pela inovação não desfruta dos benefícios da criatividade. Os direitos de *propriedade intelectual* são direitos exclusivos sobre criações da mente, como invenções, obras artísticas e literárias, símbolos, nomes, imagens e designs utilizados no comércio. Esses direitos permitem que os donos da propriedade intelectual lucrem, por um tempo, com o monopólio sobre uma ideia, o que incentiva a atividade criativa e o pagamento de despesas associadas a pesquisa e desenvolvimento.

A propriedade intelectual é dividida nas seguintes categorias: (1) propriedades industriais são invenções (p. ex., um coração artificial) com objetivo comercial e são protegidas por patentes temporárias que impedem outros de usarem a invenção sem licença; (2) uma marca registrada (p. ex., os arcos dourados do McDonald's) é um símbolo de distinção entre marcas, usado para impedir confusões entre produtos no mercado; (3) um registro de desenho industrial (p. ex., a ambientação das cafeterias Starbucks) impede que a aparência, o estilo ou o design sejam replicados; e (4) segredos industriais (p. ex., a fórmula exata da Coca-Cola) são informações sobre as práticas ou o conhecimento proprietário de um negócio.

A reputação e a marca de uma empresa de serviços são protegidas por meio da defesa dos direitos de propriedade intelectual que definem o serviço esperado pelos clientes. Por exemplo, o McDonald's é famoso por ter processado um concorrente que havia tirado proveito da marca registrada dos arcos dourados. A questão é séria, pois se um cliente, enganosamente, dirige-se ao concorrente e é mal atendido, ele pode atribuir a experiência ao McDonald's.

Benchmark em serviços

Dez coisas que o Google descobriu

1. **Foque o usuário e o resto virá naturalmente.**
Qualquer mudança deve beneficiar o usuário.
2. **É melhor fazer apenas uma coisa e fazê-la muito bem.**
Foque sua competência e procure sempre melhorá-la.
3. **Rápido é melhor do que devagar.**
Os clientes querem resultados sem demora.
4. **A democracia funciona na Internet.**
Deixe a comunidade de usuários julgar o valor do serviço.
5. **Não é preciso estar no computador para precisar de uma resposta.**
A tecnologia móvel aliada à Web 2.0 permite que a informação venha até o usuário.
6. **Pode-se fazer dinheiro sem fazer o mal.**

As propagandas podem ser úteis se relevantes para quem as vê.

7. **Sempre há mais informação por aí.**
É preciso ser criativo para encontrar informações que não estão prontamente disponíveis.
8. **A necessidade de informação atravessa todas as fronteiras.**
Vivemos em uma comunidade global com várias línguas.
9. **Pode-se ser sério sem usar um terno.**
O trabalho deve ser divertido e desafiador.
10. **Ótimo não é bom o suficiente.**
Melhore o que já funciona bem por meio da inovação e da iteração.

Fonte: <http://www.google.com/corporate/tenthings.html/>

Resumo

Descobrimos que a pesquisa e o desenvolvimento em serviços são mais desafiadores do que a inovação em produtos. A inovação em serviços pode ser radical ou incremental e muitas vezes decorre de avanços na tecnologia. Logo após o desenvolvimento do serviço, descreve-se o projeto do sistema de prestação de serviço em um diagrama visual chamado *blueprint* de serviços. A linha de visibilidade nesse diagrama introduziu o conceito de divisão do sistema de serviço em *front office* (interação com o cliente) e *back office* (atividades não vistas pelo cliente). O po-

sicionamento competitivo do sistema de prestação de serviços foi alcançado utilizando as dimensões de complexidade e divergência para medir a diferenciação estrutural. A classificação dos serviços foi feita de acordo com o conceito de divergência, o objeto do serviço e o grau de contato com o cliente. Foram estudadas quatro abordagens genéricas para o projeto dos sistemas de prestação de serviços: abordagem de linha de produção, de participação do cliente, de contato com o cliente e de capacitação pela informação.

Palavras-chave e definições

Abordagem de linha de produção: projeto de serviço análogo a um sistema de manufatura, com controle rígido, uso de mão de obra de baixa qualificação e oferta de um serviço padronizado. p. 79

Blueprint do serviço: diagrama do processo de serviço retratando as atividades, os fluxos, as evidências físicas e as linhas de visibilidade e interação. p. 75

Centralização no cliente: visão do projeto de serviços a partir da perspectiva do cliente. p. 73

Complexidade: uma dimensão da estrutura do processo de serviço que mede o número e o grau de complexidade das etapas envolvidas no processo. p. 74

Contato com o cliente: medida da presença física do cliente no sistema como um percentual do tempo total do serviço. p. 82

Coprodutor: função produtiva que um cliente pode desempenhar no processo de prestação do serviço. p. 81

Desenvolvimento: uso sistemático de conhecimento voltado à produção de um produto, serviço ou método. p. 68

Divergência: uma dimensão da estrutura do processo de serviço que mede o grau de customização ou de tomada de decisões permitido aos empregados. p. 74

Linha de visibilidade: linha no *blueprint* do serviço que demarca a separação entre as atividades de *front office* (interação com o cliente) e de *back office* (atividades não vistas pelo cliente). p. 75

Pesquisa aplicada: atividade direcionada à obtenção de conhecimento que atenda a uma necessidade específica. p. 68

Pesquisa básica: atividade direcionada ao aumento de conhecimento sem aplicação específica. p. 68

Propriedade intelectual: direitos sobre as produções do intelecto, tanto artísticas quanto comerciais. p. 85

Tópicos para discussão

1. Quais são os limites para a abordagem de linha de produção?
2. Dê um exemplo de um serviço em que o isolamento das atividades técnicas principais seria inapropriado.
3. Cite alguns dos possíveis problemas decorrentes do aumento da participação do cliente no processo do serviço.
4. Que aspectos éticos estão envolvidos na promoção de oportunidades de vendas durante uma transação de serviços?

Exercício interativo

A turma é dividida em pequenos grupos e prepara um *blueprint* de serviço para a Village Volvo.

Casa de *sushi* 100 Yen¹¹

Estudo de caso 4.1

Sang M. Lee conta que participou de uma reunião com dois empresários japoneses, em Tóquio, para planejar uma conferência conjunta entre Estados Unidos e Japão a fim de analisar os sistemas de gerenciamento japonês e americano. Como a hora do almoço se aproximava, os anfitriões disseram, com muita satisfação, que desejavam mostrar a ele "a operação mais produtiva no Japão".

Lee descreve a ocasião: "Eles me levaram a uma casa especializada em *sushi*, a famosa casa de *sushi* 100 Yen, na área de Shinzuku, em Tóquio. O *sushi* é a refeição mais popular no Japão. É um prato simples: arroz avinagrado enrolado em diferentes alimentos, como alga seca, atum cru, salmão cru, camarão cozido, polvo, ovo frito, etc. O *sushi* normalmente é preparado de forma que cada pedaço tenha o tamanho certo para ser colocado na boca utilizando-se *hashis*, os famosos palitos japoneses. Arranjar o *sushi* e o gengibre em conserva de modo apetitoso e estético é praticamente uma arte".

"A casa de *sushi* 100 Yen não é um restaurante de *sushi* qualquer: é um excelente exemplo da produtividade japonesa. Assim que entramos na casa, havia um coro de *Iratsai*, ou boas-vindas por parte de todos os funcionários – cozinheiros, garçons, donos e filhos do dono. A casa tem uma área em forma de elipse no meio da sala, permeada por um balcão e cerca de 30 bancos, no meio da qual três ou quatro cozinheiros preparam os *sushis*. Sentamo-nos em bancos junto ao balcão e deram-nos prontamente uma xícara de *misoshiru* (um caldo de soja), um par de *hashis*, uma xícara de chá verde, um pequeno prato para prepararmos nosso próprio molho e uma pequena peça de porcelana para apoiarmos os *hashis*. Por enquanto, o serviço era comum, como o de qualquer casa de *sushi* – até que notei algo especial. Havia uma esteira rolante passando ao longo do balcão, como um trilho de autorama. Sobre ela, vi uma sequência de pratos

de *sushi*, de todos os tipos que se possa imaginar – desde os mais baratos, de alga ou polvo, até os mais caros, de salmão cru ou camarão. O preço é uniforme, porém: 100 ienes por prato. Em um exame mais detalhado, enquanto os meus olhos corriam para acompanhar a velocidade dos pratos em deslocamento, percebi que um prato de alga tinha quatro peças, ao passo que o prato de salmão cru, mais caro, tinha só duas peças. Sentei-me e observei os outros clientes ao redor do balcão – eles desfrutavam o *sushi* e a sopa enquanto liam revistas ou jornais."

"Vi um homem com oito pratos empilhados e vazios. Assim que ele se levantou para sair, o caixa examinou a pilha e disse: '800 ienes, por favor'. A encarregada do caixa não precisava de caixa registradora, pois tinha apenas de contar o número de pratos e, então, multiplicar o total por 100 ienes. Enquanto o cliente partia, ouvimos novamente um coro de *arigatou gozaimasu* (obrigado) de todos os funcionários."

Lee continua suas observações a respeito das operações da casa de *sushi*: "Na casa de *sushi* 100 Yen, o professor Tamura [um de seus anfitriões] explicou-me o quão eficiente é esse restaurante, um negócio de família. O dono normalmente tem um propósito organizacional superior, como o atendimento ao consumidor, uma contribuição para a sociedade ou o bem-estar da comunidade. Além disso, o propósito organizacional é atingido por meio de um esforço de longo prazo por parte de todos os membros da organização, considerados como 'da família'".

"A programação diária do proprietário baseia-se em uma análise cuidadosa de informação. O proprietário tem um resumo completo da demanda pelos diferentes tipos de pratos de *sushi* e sabe exatamente quando e quanto de cada tipo deverá ser preparado. Além disso, a operação inteira baseia-se no princípio de fabricação repetitiva *just-in-time* e em sistemas de controle de qualidade. Por exemplo, a loja tem uma capacidade de refrige-

ração muito limitada (viamos vários peixes e polvos inteiros nas câmaras de vidro em frente ao nosso balcão) e utiliza o sistema de controle de estoque *just-in-time*. Em vez de aumentar a capacidade comprando novos sistemas de refrigeração, a empresa tem um contrato com o fornecedor para que este entregue peixes frescos várias vezes ao dia, de forma que o material chegue bem na hora de ser usado para o preparo do *sushi*. Assim, o custo de estoque é mínimo.

"Na casa de *sushi* 100 Yen, os funcionários e seus equipamentos ficam tão próximos que o preparo do *sushi* é passado de mão em mão, em vez de ocorrer por meio de operações independentes. A ausência de barreiras de estoques permite que o dono e os funcionários envolvam-se totalmente nas operações, desde saudar o cliente até servir o pedido. As tarefas estão inter-relacionadas, e todos procuram identificar rapidamente o foco de um problema a fim de eliminá-lo, evitando o efeito cascata ao longo de todo o processo de trabalho."

"A casa de *sushi* 100 Yen é uma operação com mão de obra intensiva, baseada principalmente na simplicidade e no bom senso, e não na alta tecnologia, ao contrário das percepções americanas. Fiquei muito impressionado. Assim que terminei meu quinto prato, vi o mesmo prato de *sushi* de polvo circulando pela trigésima vez. Talvez eu tivesse descoberto uma falha no siste-

ma. Perguntei ao dono como ele lidava com problemas sanitários, para que não ocorresse, por exemplo, de um prato de *sushi* ficar exposto por um dia inteiro, até um cliente azarado comê-lo e ter uma intoxicação alimentar. Ele se curvou com um sorriso e disse: 'Bem, senhor, nunca permitimos que nossos pratos de *sushi* permaneçam à venda por mais de 30 minutos'. Então, ele coçou a cabeça e disse: 'Sempre que um dos funcionários faz um intervalo, pode levar os pratos de *sushi* que não foram vendidos e comê-los ou jogá-los fora. Somos muito rigorosos com relação à qualidade do nosso *sushi*'."

Questões

1. Prepare um *blueprint* de serviço para a operação da casa de *sushi* 100 Yen.
2. Quais características do sistema de prestação de serviços da casa de *sushi* 100 Yen a diferenciam de seus competidores, e quais são as vantagens competitivas que o estabelecimento oferece?
3. Como a casa de *sushi* 100 Yen incorporou o sistema *just-in-time* às suas operações?
4. Sugira outros serviços que poderiam adotar os conceitos de prestação de serviços da casa de *sushi* 100 Yen.

Commuter Cleaning – Proposta de um novo empreendimento¹²

Estudo de caso 4.2

O foco da Commuter Cleaning é oferecer serviços de lavagem a seco para pessoas que, em função de seus trabalhos ou de outras responsabilidades, não dispõem de tempo suficiente para ir até uma lavanderia tradicional. O objetivo da companhia é fornecer um serviço de lavagem a seco de alta qualidade que seja confiável e, ao mesmo tempo, conveniente.

O público-alvo consiste em funcionários de escritório que residem nos subúrbios das grandes áreas metropolitanas. O serviço será oferecido primeiramente a mulheres e homens solteiros e a casais em que ambos trabalham fora, pois esses segmentos da população têm grande necessidade de um serviço de lavanderia de alta qualidade, mas não têm tempo de ir a lavanderias tradicionais. As cidades-alvo são aquelas permeadas por subúrbios, onde há um grande deslocamento de pessoas que utilizam diariamente o transporte público para ir e voltar do trabalho.

As instalações para depósito e busca de roupas ficarão nos mesmos locais em que os clientes tomam, diariamente, trens ou ônibus, na área central da cidade (ou seja, estacionamentos, pontos de ônibus e estações de metrô). Para cada cidade, será preciso descobrir os responsáveis por essas estações e determinar como se dará o aluguel dos espaços. Em alguns locais, as instalações físicas para aluguel já estão prontas; em outros, pode não haver instalações prévias, então será preciso construí-las.

Essas instalações não precisam ser grandes. O prédio ou sala na estação só precisa ter espaço suficiente para acomodar os cabides de roupas lavadas.

Inicialmente, talvez seja necessário restringir o serviço de lavanderia a camisas, pois, de todos os artigos de vestuário, elas são os de lavagem mais fácil, o que permitirá a simplificação das

operações. Normalmente, homens e mulheres necessitam de uma camisa limpa para cada dia de trabalho, havendo, portanto, uma grande demanda pelo serviço. Uma desvantagem seria a redução da conveniência para o freguês, pois a lavagem a seco das outras peças de roupa exigiria uma viagem adicional a uma lavanderia tradicional. Entretanto, se a lavagem fosse terceirizada, seria possível oferecer um serviço de lavagem completo rapidamente, pois a estrutura e os equipamentos não precisariam ser comprados.

É necessário, também, decidir se o serviço será finalizado no mesmo dia ou no dia seguinte. Um fator importante nessa decisão é saber se os concorrentes na área oferecem serviços para o mesmo dia. Essas lavanderias representam uma ameaça apenas se abrirem cedo e fecharem tarde o suficiente para serem convenientes e acessíveis aos clientes. O mais importante é que o serviço para o mesmo dia só deve ser oferecido se for viável cumprir esse prazo constantemente.

Todos os anúncios devem incluir um número de telefone, para que os clientes em potencial obtenham mais informações. Quando um cliente ligar, poderá solicitar o serviço. Nesse mesmo dia, o cliente pegará uma sacola da lavanderia Commuter Cleaning e um cartão codificado com o nome e o número de sua conta.

O sistema de entrega será do tipo centro-radial, semelhante ao que a FedEx utiliza para a manipulação de pacotes. Os clientes poderão deixar suas roupas em uma das várias estações da vizinhança. Toda a roupa será coletada e entregue em uma instalação central; assim que as camisas estiverem limpas, elas retornarão ao ponto de entrega do cliente. O serviço para o mesmo

dia é possível se a coleta iniciar às 8 horas e se as roupas forem retornadas às 17 horas.

O cliente coloca as camisas sujas na sacola, em casa, e simplesmente deixa a sacola na estação, a caminho do trabalho. O funcionário da estação coloca um rótulo colorido na sacola para identificar o local onde as camisas foram deixadas, de forma que elas retornem para a mesma estação. Será estabelecida uma rota de coleta para levar as sacolas de todos os locais à lavanderia central. Logo que a sacola chegar à instalação central, os itens serão contados e o número será registrado no banco de dados de cobranças. Depois que as camisas estiverem limpas, serão colocadas em cabides junto com a sacola da lavanderia pertencente ao cliente. As camisas limpas serão separadas de acordo com a localização à qual elas se destinam e, então, colocadas em um caminhão, na rota inversa à de coleta. O cliente deve apresentar ao funcionário da estação o seu cartão de associado, que será usado para identificar e localizar a sacola com as roupas. Como a cobrança pelos serviços é mensal, o tempo para retirar a roupa lavada acaba sendo curto, evitando, assim, grandes filas de espera.

Inicialmente, a lavagem será terceirizada para uma grande lavanderia a seco com capacidade excedente. Deve-se negociar uma taxa favorável, em função do volume esperado, da conveniência da agregação da demanda em um lote e da realização do serviço de coleta e entrega. A terceirização da lavagem reduziria o investimento de capital inicial necessário para a construção de uma instalação central e para a compra de equipamentos. A terceirização dá, ainda, tempo para que o negócio adquira a clientela exigida para abastecer uma instalação central de lavagem. Além disso, a terceirização limita os riscos de perda de capital investido se a ideia não prosperar. Se a lavagem for terceirizada, não será preciso contratar e gerenciar a mão de obra para realizar o serviço; nesse caso, os gerentes conseguirão concentrar seus esforços na construção de uma clientela, em vez de supervisionar atividades de retaguarda. A lavagem terceirizada viabiliza a oferta de serviços de lavagem a seco para roupas em geral, além do negócio de lavagem de camisas.

A longo prazo, no entanto, a terceirização da lavagem por contrato poderá limitar a rentabilidade potencial, expor o negócio a problemas de qualidade e inviabilizar a oportunidade de construir as operações da lavanderia central em torno do conceito de coleta e entrega. Uma vez que a Commuter Cleaning tenha conquistado uma clientela forte e tenha acesso a um capital significativo, toda a lavagem será feita internamente.

A maioria das contratações de funcionários terá como alvo os universitários da região. Inicialmente, serão necessários dois turnos de trabalho para os pontos de coleta nas estações, mas apenas um motorista. À medida que o negócio for se expandindo, mais caminhões serão adquiridos e mais motoristas serão contratados. O primeiro turno para os trabalhadores do ponto de coleta funciona entre 6 e 9 horas da manhã. Ao final desse turno, o motorista deve levar os itens dos locais de coleta para a lavanderia. O número de motoristas necessários e as horas em que eles trabalharão dependerão de quantos locais de entrega e coleta existirem, da distância entre eles, da localização da lavanderia central e da habilidade em desenvolver um programa de rotas eficiente. Os motoristas do segundo turno transportam as rou-

pas lavadas aos pontos de coleta no intervalo entre 15h30 e 17 horas. O segundo turno dos funcionários das estações começará às 17 horas e terminará quando o último trem ou ônibus chegar, normalmente às 20h30. Quando a lavagem for feita internamente, os empregados da lavanderia central também poderão coletar e entregar as roupas nas estações no mesmo dia. Isso permitirá que a Commuter Cleaning contrate alguns funcionários em turno integral. Também haverá maior proximidade entre os funcionários de *back office* e os clientes, de modo que os trabalhadores fiquem mais conscientes dos problemas e das necessidades da clientela.

Os estudantes universitários são os candidatos mais indicados para ocupar as vagas, pois seus horários são variados e suas aulas geralmente são durante o dia, das 10 às 15 horas. Além disso, dependendo da carga horária dos cursos, alguns estudantes talvez tenham apenas três horas por dia para trabalhar, enquanto outros consigam trabalhar nos dois turnos. O salário inicial ficará ligeiramente acima da margem habitual para empregos de meio turno disponíveis para estudantes, diminuindo, assim, a rotatividade de funcionários.

Quando a Commuter Cleaning for instaurada pela primeira vez em uma cidade, haverá a necessidade de trabalhadores temporários adicionais para gerenciar as dúvidas dos clientes sobre o serviço. Na semana anterior ao início do serviço, os representantes estarão nos pontos das estações para responder a perguntas e providenciar a documentação inicial para os clientes interessados. Como todos os anúncios incluirão o número para atendimento ao cliente, serão necessários representantes adicionais ao telefone para dar informações. Todos os empregados terão o título de "representante de serviço ao cliente", para realçar a função dos seus empregos. Esses trabalhadores serão incentivados a conhecer seus clientes, estabelecendo uma relação em que seja possível tratá-los pelo primeiro nome.

Quando os clientes iniciarem o serviço, serão encorajados a abrir uma conta para pagamento mensal, em vez de pagar cada vez que os itens são retirados. Nesse momento, o representante coletará todas as informações necessárias, incluindo nome, endereço, número de telefone, trajeto diário e número do cartão de crédito. Se um cliente desejar, a quantia devida será debitada mensalmente em seu cartão de crédito. Essa é a forma mais desejada de pagamento, porque é eficiente e elimina a preocupação com atrasos no pagamento. Esse método também está se tornando cada vez mais comum, e as pessoas em geral sentem-se confortáveis tendo seus débitos faturados automaticamente. A cada mês, os extratos de contas contendo as transações são enviados a todos os clientes que não usam cartão de crédito. Se um cliente atrasar o pagamento, um representante de serviço ao cliente entrará em contato e perguntará se ele não quer efetuar os pagamentos com um cartão de crédito. Será exigido, de clientes inadimplentes, que estes paguem no ato da compra. Esse procedimento deve estar incluso no acordo inicial entre o cliente e a empresa. Os representantes de serviço ao cliente serão responsáveis pelo esclarecimento de todas as dúvidas dos clientes, inclusive sobre o início do serviço, e um representante será responsável pelas contas do cliente. A cada dia, a roupa entregue nas estações centrais será registrada em um banco de dados que reúne as transações de cada cliente para o respectivo mês.

Tabela 4.7 Análise econômica da Commuter Cleaning

Item de despesa	Quantia mensal	Suposições
Aluguel nas estações	US\$ 2.800	7 locais a US\$ 400 cada
Van de transporte	500	1 minivan (inclui pagamento do aluguel e do seguro)
Representantes de serviço ao cliente na estação	5.544	7 locais, 2 turnos, média de 3 horas por turno, a US\$ 6 por hora
Motorista	528	1 motorista, 2 turnos, com média de 2 horas por turno, a US\$ 6 por hora
Combustível	165	48 quilômetros por turno, a 20 quilômetros por galão e US\$ 1,50 por galão
Seguro para o negócio	100	
Representantes de serviço ao cliente no escritório	4.000	2 funcionários de escritório, cada um com salário anual de US\$ 24.000
Sacolas para lavanderia	167	Custo de 1.000 sacolas de lavanderia a US\$ 2,00 cada, amortizado em um ano
Total de despesas mensais	\$ 13.804	Mês de 22 dias

Seria bom suavizar a demanda ao longo da semana para estabilizar a carga de trabalho; no entanto, provavelmente haverá a necessidade de intervenções no sentido de controlar as flutuações na demanda e de evitar desequilíbrios na carga de trabalho. Um método para controlar a demanda é por meio de preços especiais e promoções. Oferecer preços especiais em determinados dias da semana é uma prática comum em lavanderias, e um método interessante seria oferecer preços especiais para diferentes tipos de clientes, a fim de incentivá-los a levar suas roupas à lavanderia em um determinado dia. Por exemplo, sexta-feira pode ser o dia de maior demanda da semana, enquanto a segunda-feira e a terça-feira são os dias com menores demandas. Nesse caso, a clientela poderia ser dividida (p. ex., alfabeticamente) e, para cada segmento, seria oferecido um preço com desconto em um determinado dia. Outras ideias incluem oferecer café como cortesia a todos que trouxerem sua roupa para lavar na segunda-

-feira. Essas promoções podem ser implementadas à medida que se observam flutuações na demanda. Também deve-se atentar aos feriados, que criam ondas de movimento ou de calma nos negócios.

Questões

1. Prepare um *blueprint* de serviço para a Commuter Cleaning.
2. A Commuter Cleaning ilustra qual abordagem genérica para o projeto de sistemas de serviços? Que vantagens competitivas esse projeto oferece?
3. Utilizando os dados da Tabela 4.7, calcule um preço de equilíbrio por camisa, caso a expectativa de demanda seja de 20 mil camisas e o contrato com uma lavanderia terceirizada estipule uma taxa de US\$ 0,50 por camisa.
4. Critique o conceito do negócio e sugira melhorias.

Golfsmith

Você gosta de se arrastar por quilômetros na grama úmida, de procurar pequenos objetos escondidos sob arbustos de meio metro, de machucar os cotovelos, de ser bombardeado por bolinhas errantes e de ser atacado por regadores imprevisíveis? Se a resposta é sim, temos um jogo para você... E o negócio certo para ajudá-lo a gostar dele! A Golfsmith International Inc., com sede em Austin, Texas, é a maior distribuidora de equipamentos de golfe do mundo. A empresa, fundada em 1967, evoluiu de uma operação de montagem de tacos, que distribuía os produtos somente via correio, para uma operação que fornece qualquer produto e serviço imaginável relacionado ao golfe, tanto por correio quanto em *showrooms* nos Estados Unidos e no Canadá. Os *showrooms* oferecem serviços "extras" que distinguem a empresa de suas concorrentes.

De uns anos para cá, o golfe tornou-se um esporte para todos, não mais restrito à elite social e financeira. Caddies e donos de Cadillacs podem sonhar igualmente com um lugar na Associação de Golfistas Profissionais (PGA). Isso abriu um mercado gran-

Estudo de caso 4.3

de, novo e diverso, que inclui pessoas que querem montar seus próprios tacos e aquelas que os querem prontos. Todos esses aspirantes a Tiger Woods, no entanto, querem um equipamento de alta qualidade com um preço razoável, e a Golfsmith tem os produtos certos para eles.

COMPETIÇÃO/MERCADO

Os principais competidores diretos da Golfsmith incluem empresas como a Dynacraft Golf Products, Inc. e a GolfWorks, Inc., ambas localizadas em Newark, Ohio. Os concorrentes diretos são aqueles que competem com a Golfsmith por clientes em todos os mesmos segmentos de mercado. A Dynacraft é voltada fundamentalmente para ajudar os clientes a fazerem seus próprios tacos. A empresa possui uma linha tipo 0800 para auxílio técnico e patrocina uma escola, o Dynacraft Clubmaking Institute, que proporciona um "treinamento prático na arte de fazer tacos". A Dynacraft também oferece publicações e vídeos do tipo "como fazer" e uma revista trimestral para artesãos de tacos.

A GolfWorks também se dedica à manufatura de tacos e, assim como a Dynacraft, oferece auxílio técnico e publicações. A empresa adquiriu recentemente a tecnologia CAD/CAM e o maquinário CNC, sendo conhecida por sua inovação no design de componentes. A GolfWorks também opera uma loja profissional, campos para a prática de golfe e uma unidade móvel de reparo de tacos nas turnês de golfe profissionais.

A Golfsmith está sujeita à competição indireta de outros negócios, como lojas profissionais em campos de golfe, lojas de produtos esportivos e lojas de departamento que vendem tacos e acessórios prontos.

DESENVOLVIMENTOS RECENTES NA GOLFSMITH

Observamos que a Golfsmith nasceu há quatro décadas, como fornecedora e montadora de componentes de tacos de golfe. A empresa cresceu rapidamente e dominou o mercado com um negócio de pedidos via correio, utilizando tecnologia de ponta para receber e montar os pedidos. Os funcionários que recebem os pedidos transcrevem-nos para um sistema computadorizado que cria etiquetas com códigos de barra. A etiqueta para um pedido específico é colocada em um grande tubo de plástico. Então, o tubo segue por um sistema de transporte, no qual leitoras de código de barra enviam sinais para "robôs", que retiram os itens apropriados das prateleiras e os depositam no carrinho. Quando o pedido é concluído, os itens são empacotados para entrega e carregados em um caminhão dos Correios, e o tubo está pronto para outra volta na Golfsmith. Um pedido pode ficar pronto para envio poucos minutos após o cliente tê-lo feito. Esse sistema automatizado e altamente eficiente representa uma enorme vantagem competitiva para a Golfsmith.

A Golfsmith não se acomodou com o sucesso inicial e ampliou seu público-alvo para incluir todos os entusiastas do golfe, em vez de apenas aqueles que querem tacos customizados. A empresa agora opera 25 lojas nos Estados Unidos e no Canadá, incluindo sua sede e as "superlojas" em Austin e Los Angeles. Os 100 hectares da sede em Austin abrigam o Centro de Prática e Aprendizado da Golfsmith, que inclui 100 posições protegidas para prática de tacadas, dois campos, um de 80.000 m² e outro de 39.000 m², e dois obstáculos de areia. A instalação abriga a Academia de Golfe Harvey Penick da Golfsmith e atrai golfistas de todo o mundo. Pequenos lagos, cachoeiras, escarpas e plantas nativas contornam os campos e criam um ambiente digno de premiação.

TRANSIÇÃO DA GOLFSMITH

Nos últimos anos, a Golfsmith deixou de vender somente componentes e ferramentas de montagem para fabricar e consertar

tacos de golfe, além de fazer o marketing e a comercialização dos acessórios. O catálogo da empresa inclui desde bolas de golfe customizadas até medidores de distância eletrônicos.

Após 32 anos montando componentes de golfe e enviando-os para aproximadamente 90 países, a Golfsmith tornou-se a maior fornecedora via correio de equipamentos e acessórios de golfe no mundo. A Golfsmith, atualmente, emprega 1.800 pessoas, incluindo 26 golfistas profissionais, e processa em torno de 8 mil pedidos diários, pela Internet e por catálogo. A empresa já chegou a receber 14 mil chamadas em um dia.

EM CASA COM A GOLFSMITH

A sede e o Centro de Prática e Aprendizado da Golfsmith abrigam todas as operações, incluindo espaços abertos de escritório, uma área para cerca de 250 estações de recebimento de pedidos via telefone, um armazém, um local para montagem dos pedidos, um grande *showroom* e o Clubhouse Café, onde os clientes compram bebidas e lanches e assistem a programas de golfe em vários televisores. Os visitantes são entusiasticamente recebidos na porta por um empregado trajando roupas de golfe. Os especialistas estão disponíveis para aconselhar os clientes e avaliar suas necessidades, se assim desejarem. Todos os empregados da Golfsmith, incluindo aqueles que recebem pedidos pelo telefone, conhecem bastante o assunto e falam "golfês" fluentemente.

Um passeio pelas instalações dá ao visitante uma noção da cultura corporativa. O espaço dos escritórios, incluindo os dos diretores, é aberto. Nesse ambiente, é fácil comunicar-se de forma a transcender os limites funcionais, e os diretores estão sempre disponíveis para todos os empregados. Mesmo a distribuição dos telefones pelos quais se recebem os pedidos evita passar a sensação de subordinados anônimos presos em seus esconderijos. A sensação que prevalece é a de que todos os associados da Golfsmith vivem, respiram e falam golfe. O forte compromisso da empresa com o serviço ao cliente e o grande conhecimento e entusiasmo de seus empregados criam uma atmosfera única.

Questões

1. Prepare um *blueprint* de serviços para a Golfsmith.
2. A Golfsmith ilustra qual abordagem genérica para o projeto de sistemas de serviços? Que vantagens competitivas esse projeto oferece?
3. Por que a Golfsmith é uma boa candidata para vendas pela Internet?

Bibliografia selecionada

Behara, Ravi S. "Process Innovation in Knowledge-Intensive Services." In *New Service Development*, eds. J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000, pp. 138-51.

Berry, Leonard L., and Sandra K. Lampo. "Teaching an Old Service New Tricks: The Promise of Service Redesign." *Journal of Service Research* 2, no. 3 (February 2000), pp. 265-74.

Boone, Tonya. "Exploring the Link between Product and Process Innovation in Services." In *New Service Development*, eds. J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000, pp. 92-110.

Bowen, David E., and William E. Youngdahl. "Lean Service: In Defense of a Production-Line Approach." *Journal of Operations Management* 9, no. 3 (March 1998), pp. 207-25.

- Chai, Kah-Hin; Jun Zhanag; and Kay-Chuan Tan. "A TRIZ-Based Method for New Service Design." *Journal of Service Research* 8, no. 1 (August 2005), pp. 48-66.
- Chen, Ja-Shen; Hung Tai Tsou; and Astrid Ya-Hui Huang. "Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance." *Journal of Service Research* 12, no. 1 (August 2009), pp. 36-55.
- Clark, Graham; Robert Johnston; and Mike Shulver. "Exploiting the Service Concept for Service Design and Development." In *New Service Development*. eds. J. A. Fitzsimmons e M. J. Fitzsimmons. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000, pp. 71-91.
- Cook, L. S.; D. E. Bowen; R. B. Chase; S. Dasu; D. M. Stewart; and D. A. Tansik. "Human Issues in Service Design." *Journal of Operations Management* 20, no. 2 (April 2002), pp. 159-74.
- Eisingerich, Andreas; Gaia Rubera; and Matthias Seifert. "Managing Service Innovation and Interorganizational Relationships for Firm Performance: To Commit or Diversify?" *Journal of Service Research* 11, no. 4 (May 2009), pp. 344-56.
- Frei, Francis X. "The Four Things a Service Business Must Get Right." *Harvard Business Review* 86, no. 4 (April 2008), pp. 28-41.
- Goldstein, S. M.; R. Johnston; J. Duffy; and J. Rao. "The Service Concept: The Missing Link in Service Design Research?" *Journal of Operations Management* 20, no. 2 (April 2002), pp. 121-34.
- Gupta, Sudheer, and Mirjana Vajic. "The Contextual and Dialectical Nature of Experiences." In *New Service Development*, eds. J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000, pp. 33-51.
- Hull, Frank M. "Innovation Strategy and the Impact of a Composite Model of Service Product Development on Performance." *Journal of Service Research*, 7, no. 2 (November 2004), pp. 167-80.
- Johnson, Susan P.; Larry S. Menor; Aleda V. Roth; and Richard B. Chase. "A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design." In *New Service Development*, eds. J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000, pp. 1-32.
- Leonard, Dorothy and Jeffrey Rayport. "Spark Innovation through Empathic Design." *Harvard Business Review*, November-December 1997, pp. 102-13.
- Menor, L. J.; M. V. Tatikonda; and S. E. Sampson. "New Service Development: Areas for Exploitation and Exploration." *Journal of Operations Management* 20, no. 2 (April 2002), pp. 135-58.
- and Aleda V. Roth. "New Service Development Competence and Performance: An Empirical Investigation in Retail Banking." *Production and Operations Management* 17, no. 3 (May-June 2008), pp. 267-84.
- Patricio, Lia; Raymond P. Fisk; and João Falcão and Cunha. "Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint." *Journal of Service Research* 10, no. 4 (May 2008), pp. 318-334.
- Pullman, Madeleine E. and William L. Moore. "Optimal Service Design: Integrating Marketing and Operations Perspectives." *International Journal of Service Industry Management* 10, no. 2 (1999), pp. 239-60.
- ; Rohit Verma; and John C. Goodale. "Service Capacity Design with an Integrated Market Utility-Based Method." In *New Service Development*, eds. J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000, pp. 111-37.
- ; Rohit Verma; e John C. Goodale. "Service Design and Operations Strategy Formulation in Multicultural Markets." *Journal of Operations Management* 19 (2001), pp. 239-54.
- Rust, Roland T. and Richard W. Oliver. "The Real Time Service Product: Conquering Customer Time and Space." In *New Service Development*, eds. J. A. Fitzsimmons and M. J. Fitzsimmons. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000, pp. 52-70.
- Spath, Dieter and Klaus-Peter Fahrnich (eds.). *Advances in Service Innovations*. Berlin: Springer, 2007.
- Stuart, F. Ian. "The Influence of Organizational Culture and Internal Politics on New Service Design and Introduction." *International Journal of Service Industry Management* 9, no. 5 (1998), pp. 469-85.
- Verma, Rohit; Gary M. Thompson; and Jordan J. Louviere. "Configuring Service Operations Based on Customer Needs and Preferences." *Journal of Service Research* 1, no. 3 (February 1999), pp. 262-74.
- ; Jordan J. Louviere; and Paul Burke. "Using a Market utility-based Approach to Designing Public Services: A Case Illustration from United States Forest Service." *Journal of Operations Management*, 24, no. 2 (April 2006), pp. 407-16.

Notas

1. Fonte: <http://WWW.nist.gov/director/prog-ofc/report05-1.pdf>, Planning Report 05-1, "Measuring Service-Sector Research and Development", preparada para a National Science Foundation e o National Institute of Standards & Technology pelo Research Triangle Institute, March 2005, p. E1-E2.
2. Ibid. pp. 1.3-1.4.
3. Ibid. pp. 3.3-3.4.
4. Harvard Business School Case, Shouldice Hospital Limited, ICCH no. 9-683-068, 1983, p. 3.
5. J. L. Heskett, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (New York: Free Press, 1997) pp. 40-42.

6. G. Lynn Shostack, "Service Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing* 51 (January 1987), pp. 34-43.
7. Valarie A. Zeithaml e Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, 2ª ed. (New York: Irwin McGraw-Hill, 2000), pp. 205-13.
8. G. Lynn Shostack, "Designing Services That Deliver," *Harvard Business Review*, January-February 1984, pp. 133-39.
9. Theodore Levitt, "Production-Line Approach to Service," *Harvard Business Review*, September-October 1972, pp. 41-52.
10. Richard B. Chase, "Where Does the Customer Fit in a Service Operation?" *Harvard Business Review*, November-December 1978, pp. 137-42.
11. Reproduzido com permissão de Sang M. Lee, "Japanese Management and the 100 Yen Sushi House," *Operations Management Review*, Winter 1983, pp. 46-48.
12. Preparado por Mara Segal com a orientação do Professor James A. Fitzsimmons.