



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços



PRO
3534
Gestão de Operações
em Serviços

Ap 10: É diferente administrar Serviços?



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Características de Serviços



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

◆Intangibilidade
◆Simultaneidade

◆Perecibilidade
◆Heterogeneidade

◆Bens são “pontuais”
◆Serviços são uma “experiência” / “viagem”



Limitações e dificuldades na
avaliação da Qualidade



Desafio!

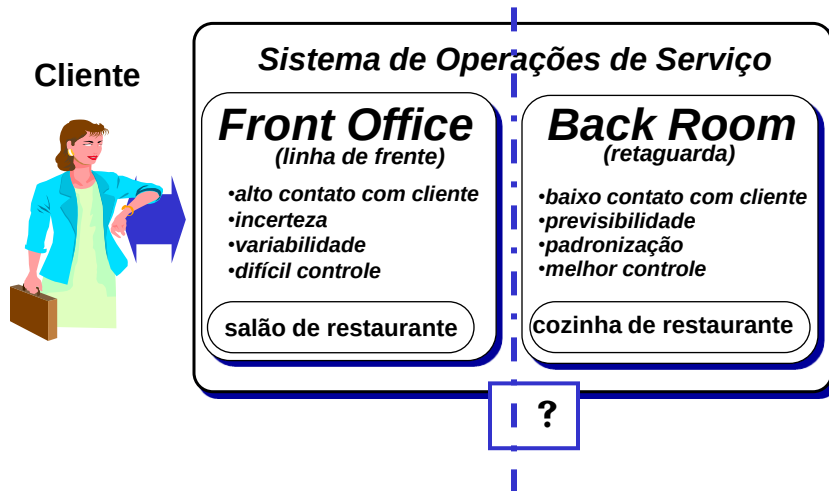


Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Tipos de Operações de Serviços linha de frente x retaguarda



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

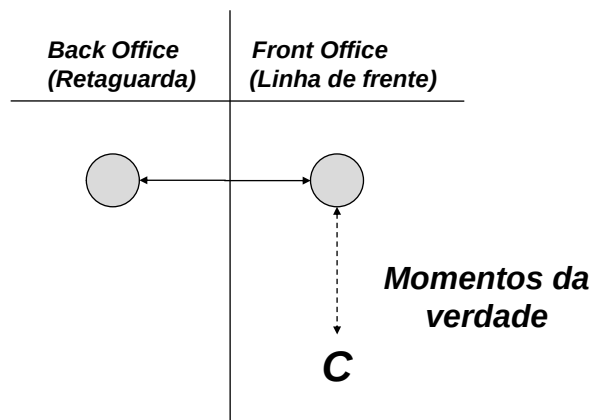


Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Back Office x Front Office Retaguarda x Linha de frente



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços



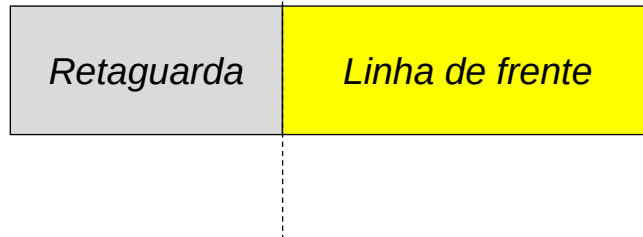
Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Linha de visibilidade do cliente



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

Importante notar: Linha de visibilidade

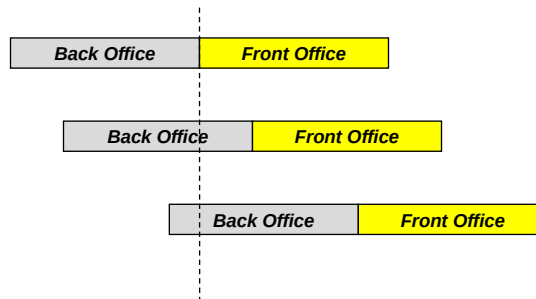


Linha de visibilidade do cliente



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

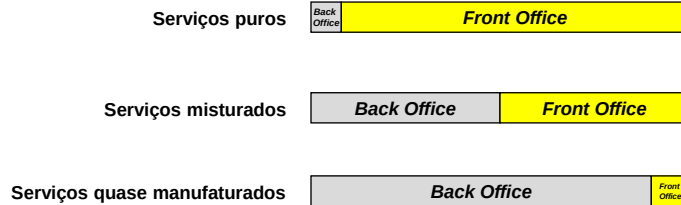
Linha de visibilidade



Proporção de contato com o cliente



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

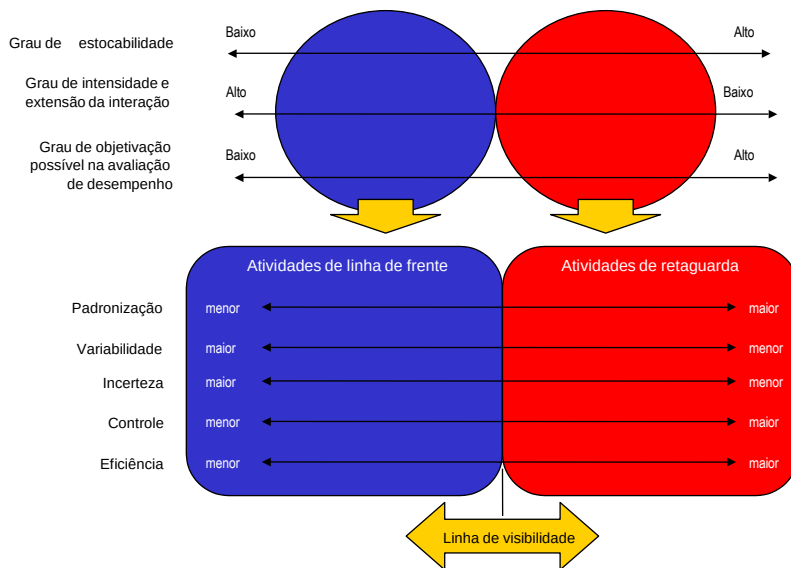


Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Front office / back office (Linha de frente / Retaguarda)



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Questão para refletir:



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

- Que conseqüências essa consideração de linha de frente x retaguarda traz para a estratégia em operações de serviços?
- Refletir sob as ópticas de:

- | | |
|-----------------------------|----------------|
| 1) equipamentos, | 5) prevenção e |
| 2) facilidade de uso de SI, | recuperação de |
| 3) instalações, | falhas, |
| 4) força de trabalho, | 6) medidas de |
| | desempenho |

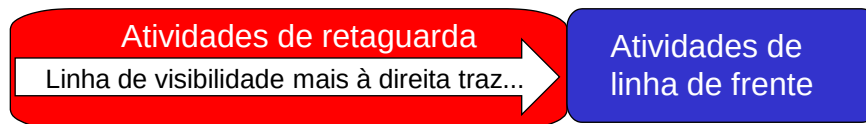


Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Movendo a linha de visibilidade



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços



VANTAGENS	DESVANTAGENS
- Maior eficiência operacional - Libera tempo do <i>front office</i> para relacionamento melhor - Maior consistência de qualidade por possível automação - Favorece concorrência por preço - Menor discernimento exigido da força de trabalho	- Menor possibilidade de venda cruzada - Menos interação e relacionamento com clientes - Imagem de serviço impessoal e "padronizado" - Aumenta distância da gestão para o cliente



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Movendo a linha de visibilidade



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

Atividades de
retaguarda

Atividades de linha de frente

Linha de visibilidade mais à esquerda traz...

VANTAGENS

- Maior possibilidade de venda cruzada
- Mais interação e relacionamento com clientes
- Imagem de serviço pessoal e customizado
- Aumenta sensação de controle pelo cliente
- Favorece relacionamento mais próximo do cliente

DESVANTAGENS

- Menor eficiência operacional
- *Front office* dispersa com numerosas interações
- Menor consistência de qualidade
- Aumenta dependência da força de trabalho
- Maior discernimento exigido da força de trabalho



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Recebedor x Natureza do Serviço



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

		Recebedor direto do Serviço	
		Pessoas	Coisas
Natureza do Serviço	Ações tangíveis	Serviço dirigido aos corpos das pessoas: Saúde, Transporte de passageiros, Salões de beleza, Academias de ginástica, Restaurantes, Cabelereiros	Serviços dirigidos a bens e outras propriedades físicas: Transporte de mercadorias, Manutenção e reparo de equipamentos industriais, Portaria, Lavanderias, Jardinagem, Veterinários
	Ações Intangíveis	Serviço dirigido ao intelecto das pessoas: Educação, Radiodifusão, Informação, Teatros, Museus.	Serviços dirigidos a ativos intangíveis: Bancários, Advogatícios, Contabilidade, Seguros



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Interação x Disponibilidade do Serviço



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

		Disponibilidade do Serviço	
		Local Único	Múltiplos Locais
Interação entre cliente e prestador do serviço	Cliente vai ao Prestador do Serviço	Teatro, Barbearia	Transporte coletivo, restaurante fast-food
	Prestador do Serviço vai até o Cliente	Jardinagem, dedetização, táxi	Correio, consertos de emergência
	Transação a longa distância	Cartão de crédito, Radiodifusão comunitária	Rede de radiodifusão, Telefônicas



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Crença da Disney:



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

- *“Tudo começa com o convidados”*
- *Simbolismo: convidados, elenco, palco*
- *“Mantenha limpo... Mantenha amigável... E lugar realmente divertido para se estar”*



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto



- *Na medida em que as manufaturas se colocam como serviços*
 - – que diminuem estoques,
 - – que enfatizam ganhos ou valores intangíveis,
- *... que diferenças restam?*

- *Administrar a linha de frente*
- *Administrar a Relação de Serviço*

Características dos SERVIÇOS:



- *Intangibilidade*
- *Simultaneidade*
- *Perecibilidade*
- *Heterogeneidade*

- *O que conta: a percepção do cliente sobre a experiência*
 - *Caso do pub em Londres e o valor no cardápio*
 - *Caso da pesquisa de satisfação em supermercado de bairro*

Diferenças resultantes da intangibilidade



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

1. Diferenças na avaliação da organização de serviço
 - a) Avaliação subjetiva da eficácia organizacional
 - b) Avaliação subjetiva da eficiência organizacional
2. Diferenças na estratégia de produção do serviço
 - a) Gestão da qualidade do produto do serviço
 - b) Gestão da capacidade e da demanda
3. Diferenças no processo de produção do serviço
 - a) Gestão do processo de produção para acomodar a co-produção do cliente
 - b) Gestão da infraestrutura de produção para acomodar a co-produção do cliente
 - c) Gestão das pessoas da produção para acomodar os clientes como co-produtores
 - d) Gestão dos clientes como co-produtores



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Diferenças na avaliação de organizações de Serviços



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

1. Medidas usadas para avaliar a eficácia dos serviços também incluem medidas subjetivas de percepção do cliente sobre qualidade e valor
2. Medidas usadas para avaliar a eficiência em serviços também incluem medidas da heterogeneidade do conhecimento dos clientes, habilidade, preparo e motivação como entradas
3. A medição das saídas precisa levar em consideração a heterogeneidade das expectativas de saídas.



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Implicação das diferenças de avaliação em Serviços



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

1. Que medidas subjetivas de qualidade e valor podem ser apropriadamente incluídas em uma avaliação geral da eficácia organizacional?
2. Que medidas das entradas e saídas dos clientes podem ser apropriadamente incluídas em uma avaliação geral da eficiência organizacional?



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Diferenças na estratégia de produção em Serviços



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

1. Processos de controle de qualidade devem incluir medidas subjetivas para acomodar a co-produção do cliente na experiência do serviço e determinação da qualidade.
2. A estratégia da capacidade produtiva precisa também incluir a simultaneidade da produção e consumo e a consequente falta de estoques para compensar fornecimento e demanda.



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Implicação das diferenças de estratégia em Serviços



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

1. Que medidas subjetivas de qualidade precisam ser incluídas para apropriadamente avaliar qualidade, custos de falhas, benefícios da recuperação do cliente, valor do cliente pela vida de transações?
2. Que estratégias e políticas de RH podem incentivar os empregados a encontrar e corrigir falhas de serviço com sucesso?
3. Como deveriam estratégias organizacionais e de produção ser expandidas para considerar adequadamente custos e benefícios de atendimento do fornecimento com a variabilidade da demanda.
Ex: mudança da demanda, estratégias de filas, capacitação dos empregados, expansão da co-produção do cliente.



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Diferenças no processo de produção em Serviços



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

1. Os sistemas de entrega do serviço tipicamente requerem exposição de aspectos técnicos de interferência ambiental e aumento da necessidade de informação derivada das incertezas criadas por esta exposição.
2. O ambiente no qual o serviço é simultaneamente produzido e consumido é parte importante da experiência total.
3. Os serviços requerem empregados para agirem como gestores da co-produção da experiência do serviço.
4. A seleção de estratégias e métodos precisam expandir para também considerar a identificação e avaliação dos empregados que têm propensão para servir aos clientes efetivamente.



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Diferenças no processo de produção em Serviços



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

5. Os empregados em serviços não conseguem ser treinados para responder adequadamente a todas expectativas dos clientes em cada momento da verdade.
6. Os momentos da verdade conduzem a um “trabalho emocional”.
7. Os contatos com clientes expandem o potencial para conflitos de papel.
8. Em Serviços, os empregados desempenham um papel significativo de marketing.
9. Organizações de serviços precisam expandir suas políticas e procedimentos para tratar os clientes como “empregados fictícios”



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Implicação das diferenças do processo de produção em Serviços



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

1. Que processos organizacionais e de produção além de estratégias precisam acomodar a entrada do cliente no âmbito técnico? Que modificações no projeto de sistemas de informação vão associar as incertezas do envolvimento do cliente?
2. Como, quando e porque o ambiente influencia a determinação de qualidade e valor da experiência? Que fatores são direcionadores chave dessas determinações? Que impacto o ambiente exerce no empregado na experiência de co-produção?
3. Que estratégias de gestão e treinamento podem ser usadas para efetivamente ensinar os empregados a serem gestores dos clientes?



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Implicação das diferenças do processo de produção em Serviços



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

4. Como os empregados podem ser avaliados e recompensados?
5. Que conhecimentos, habilidades e capacitações conduziram as novas contratações? Como podem os empregados se direcionar para a orientação dos clientes?
6. Que valores organizacionais, normas, crenças levam a uma cultura de serviços de sucesso? Quão importante é uma cultura forte para responder às expectativas dos clientes? Em que circunstâncias e tipos de serviços a organização pode se basear na cultura para substituir o treinamento?
7. Que trabalhos requerem “trabalho emocional” e como pode ser gerido pela empresa e pelo empregado?



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Processo de Produção de Serviço – Administração do cenário de serviço



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

- O cenário como parte do intangível.
- A imagem do serviço deve ser reafirmada no cenário – instalações e decoração.

Ênfase na percepção e experiência



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Projeto das instalações



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

Avaliação do cliente é auxiliada, muitas vezes, pelas evidências físicas



Categorias	Tipo
Exterior do estabelecimento	Fachada exterior
	Sinalização
	Estacionamento
	Paisagismo
	Ambiente circulante
Interior do estabelecimento	Aspecto da vizinhança
	Layout interno
	Equipamentos do front office
	Equipamentos do back room
	Sinalização
	Qualidade do ar
Outros elementos tangíveis	Qualidade da iluminação
	Facilidade de circulação
	Formulários
	Aparência dos funcionários
	Uniformes
	Folhetos
	Relatórios
	Site na internet

Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Processo de Produção de Serviço – Administração de pessoal



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

Qual a diferença entre administrar trabalhadores de linha de frente ou trabalhadores de retaguarda?

A tarefa inclui interação com o cliente: tem que ser capacitado para a tarefa e ter habilidade de relacionamento –

Supervisão da atuação do cliente



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto



Definir serviço como

EXPERIÊNCIA

*implica na importância da **atitude** do empregado
em detrimento do **conhecimento** e **habilidades***

Administração de pessoas



- **Controle** – a dificuldade do controle faz com que a **Cultura Organizacional** seja importante
- Trabalho com **emoções** e administração de emoções
- **Conflito** de papéis
- Trabalho na **fronteira** da organização: **representação** e **marketing**.

Desafios enfrentados pelos gerentes



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

- Saber quem é o cliente
- Saber o que a organização está vendendo / fornecendo
- Gerenciar o resultado e a experiência
- Gerenciar o cliente
- Serviço em tempo real
- Coordenação
- Conhecer o relacionamento entre as decisões de operações e o sucesso financeiro
- Conhecer, implementar e influenciar a estratégia
- Melhorar a operação



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

Bibliografia



PRO 3534
Gestão de
Operações em
Serviços

- BOWEN, J.; FORD, R. Managing Service organizations: does having a “thing” make a difference? Journal of Marketing, 2001.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**. São Paulo, Atlas, 2008.
- ALVARENGA-NETTO, C. A. Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos. São Paulo, Escola Politécnica da USP, tese, 2004.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo, Atlas, 2002.



Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto



FIM *da apostila 10*