

# **Operações em Serviços**

**Mestrado profissional em Gestão de  
Organizações de Saúde**

***Prof. André Lucirton Costa***  
***alcosta@usp.br***

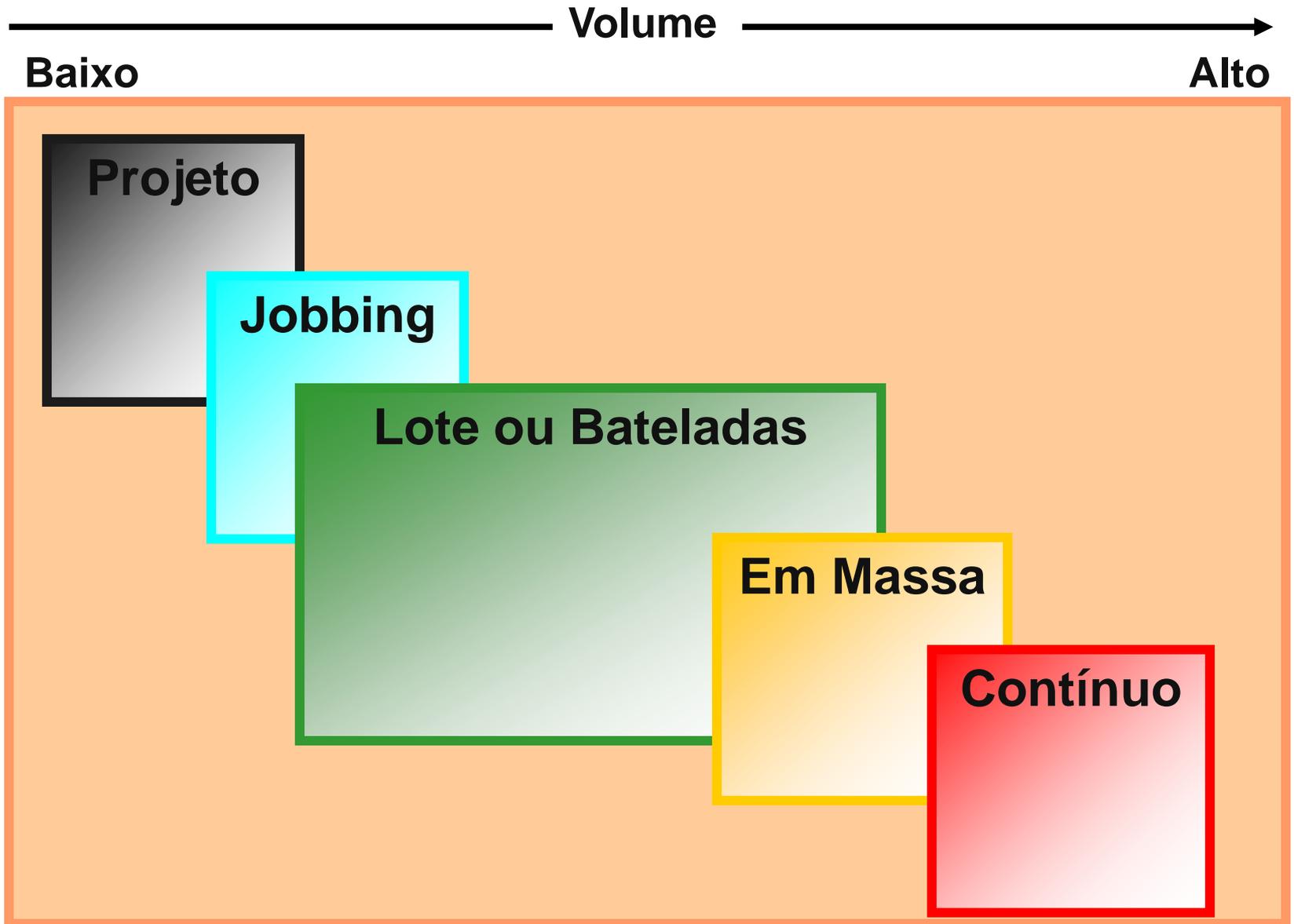
# Operações em Serviços

- Conceitos de Produção e Operações
- Processos
- Serviços
- Estratégia de Operações
- Qualidade em Serviços

# Referencial Bibliográfico

- Slack, N. et. al. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2007
- Fitzsimmons & Fitzsimmons Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação. Bookman, 2007.
- Corrêa, L. H. & Corrêa, C. A. Administração de Produção e Operações. São Paulo: Atlas 2004

# Tipo de Processo Industriais



# Outras Classificações

IMPLICAÇÕES

ALTO

BAIXO

IMPLICAÇÕES

Alta repetibilidade  
Especialização  
Sistematização  
Capital intensivo  
Custo unitário baixo

Baixa repetição  
Os funcionários participam mais do trabalho  
Menor sistematização  
Custo unitário alto

Flexível  
Complexo  
Atende às necessidades dos consumidores  
Custo unitário alto

Bem definida  
Rotinizada  
Padronizada  
Regular  
Custo unitário baixo

Capacidade mutante  
Antecipação  
Flexibilidade  
Ajustado com a demanda  
Custo unitário alto

Estável  
Rotineira  
Previsível  
Alta utilização  
Custo unitário baixo

Tolerância de espera lta.  
habilidade contato consumidor  
variedade recebida é alta  
Custo unitário alto

Tempo entre produção e consumo  
Padronizado  
Pouca habilidade contato  
Alta utilização de funcionários  
Centralização  
Custo unitário baixo

← **VOLUME** →

← **VARIEDADE** →

← **VARIAÇÃO DA DEMANDA** →

← **CONTATO COM O CONSUMIDOR** →

# Definição de serviços

Não resulta em Produto

Físico

Atividade  
Econômica

Consumo e Produção

Simultâneos

Ações Processos

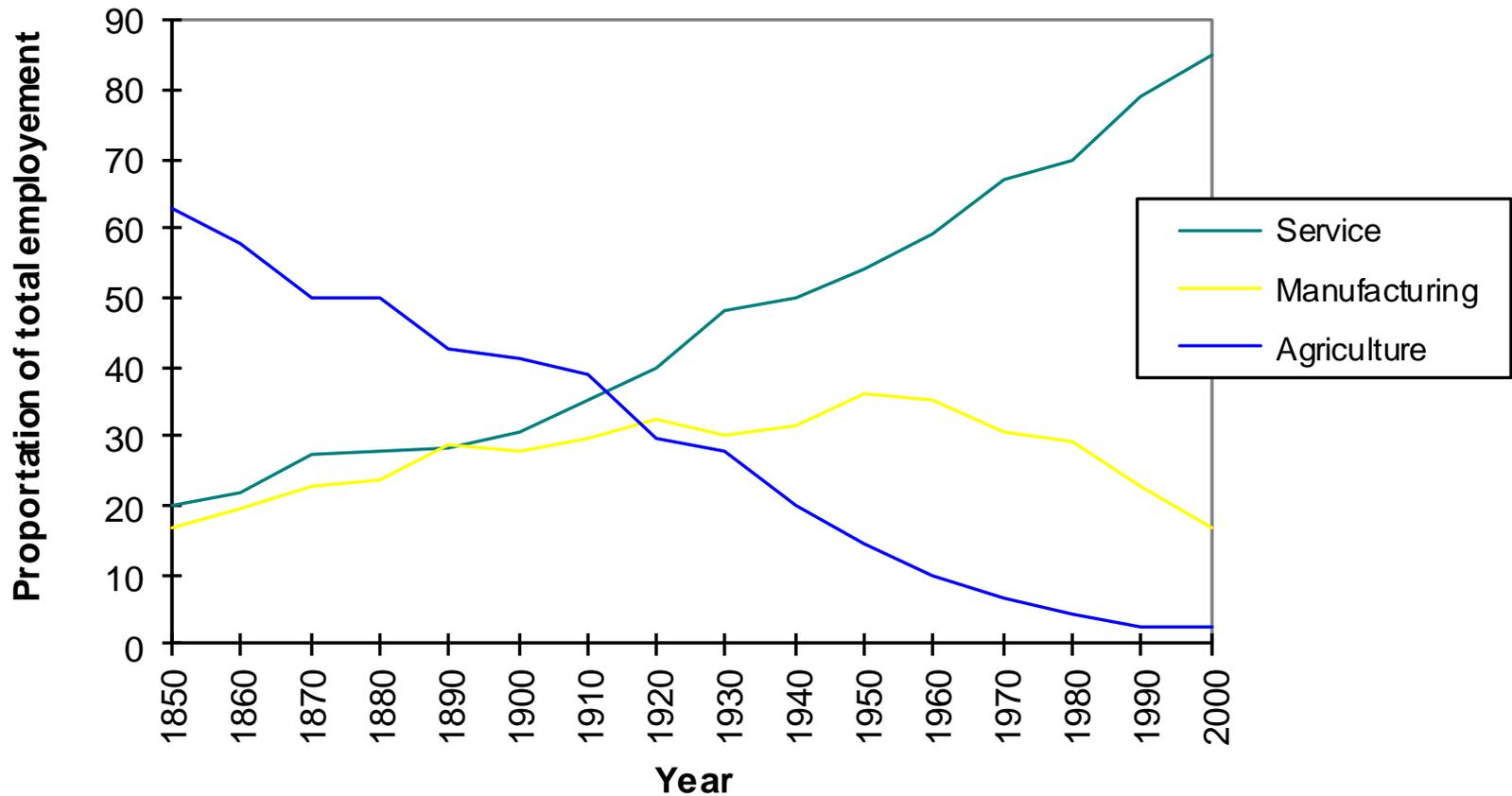
Atuações

Valor Agregado

Intangível



# Trends in U.S. Employment by Sector

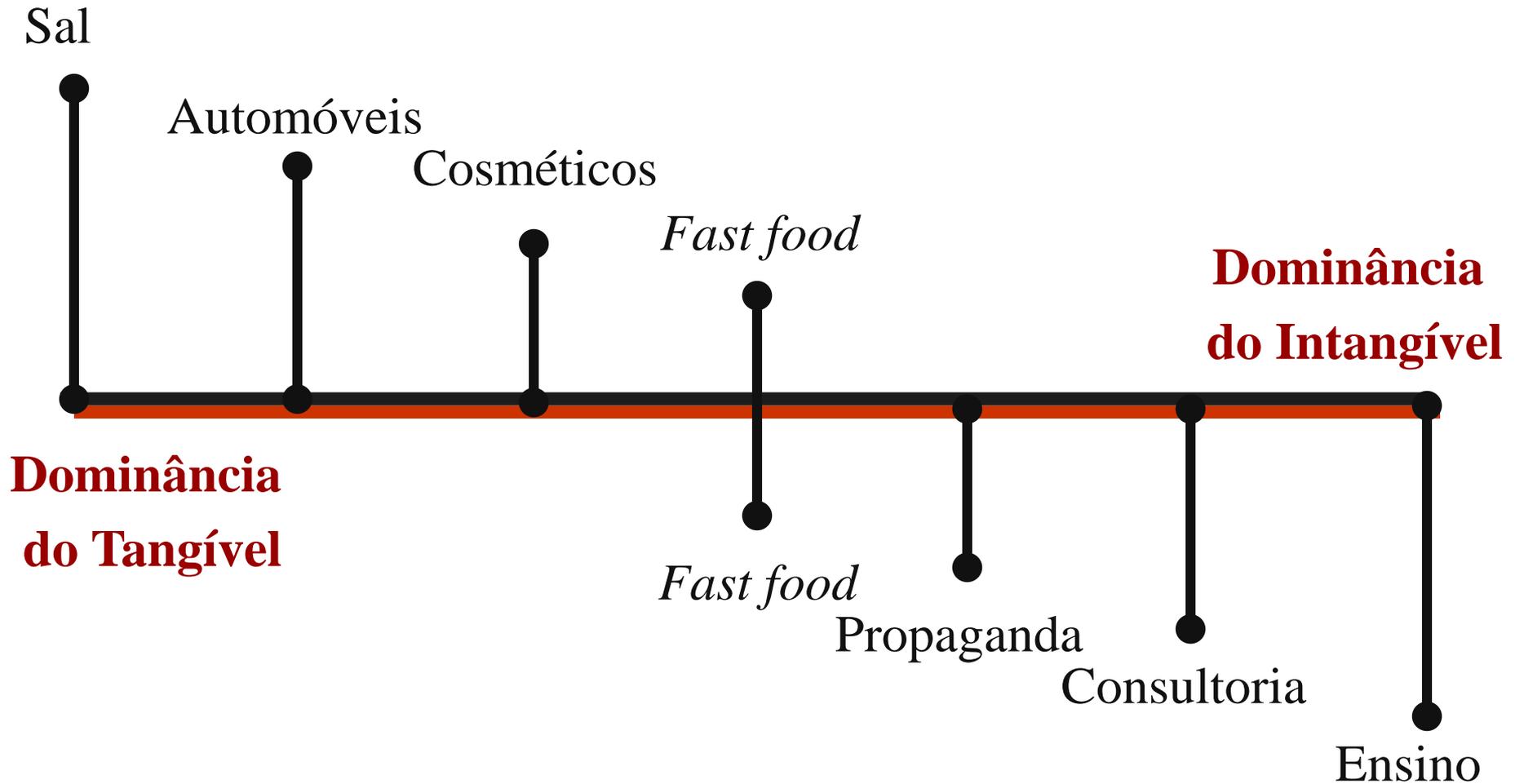


# Diferenças entre Indústrias e Empresas de Serviço

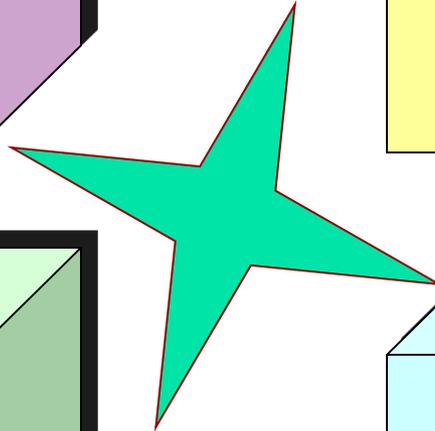
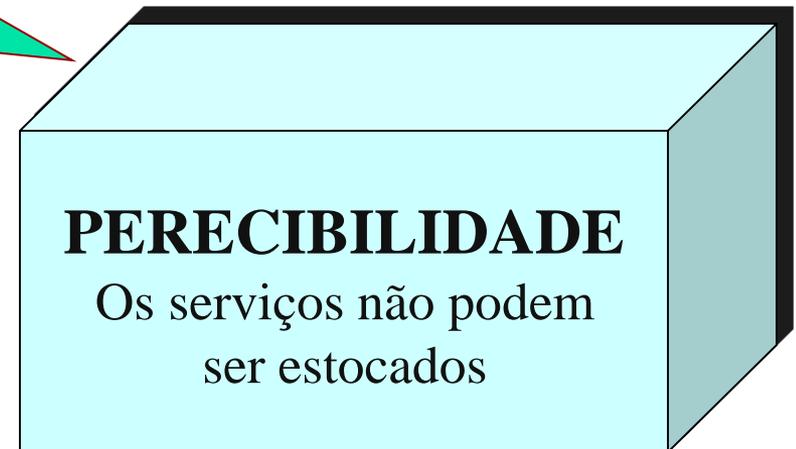
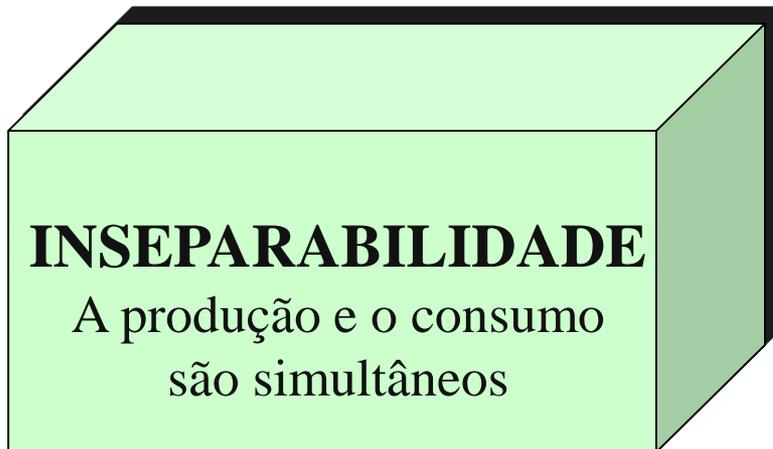
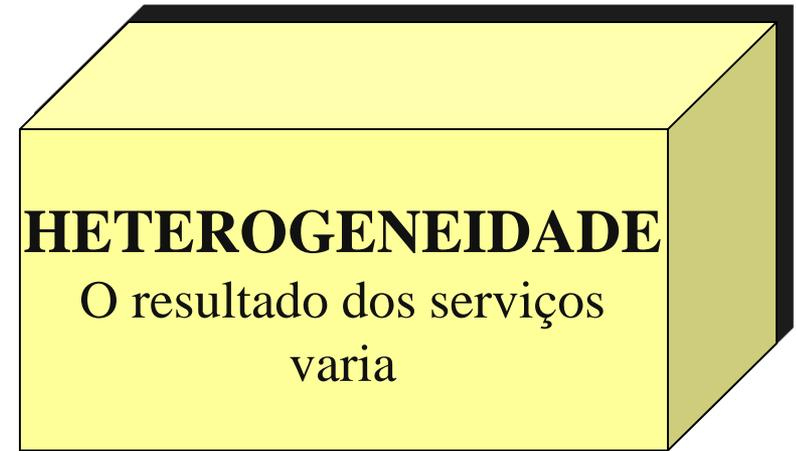
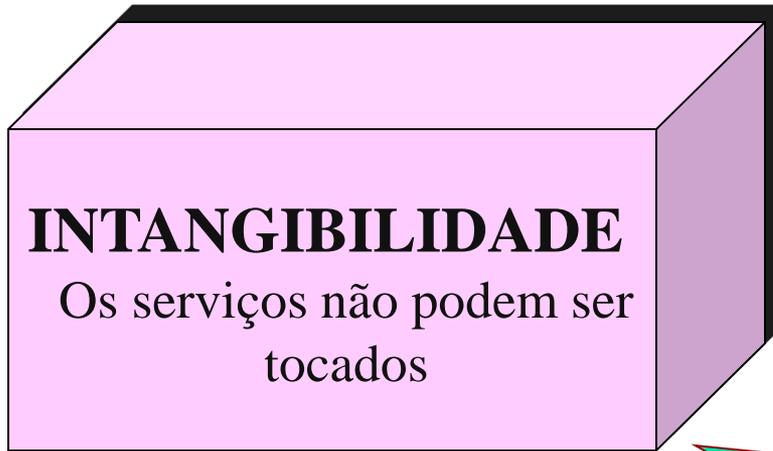
<b>Características</b>	<b>Indústria</b>	<b>Serviços</b>
<b>Produto</b>	Físico	Intangível
<b>Estoques</b>	Comuns	Inexistentes
<b>Padronização dos insumos</b>	Comum	Difícil
<b>Influência da mão de obra</b>	Média/pequena	Grande
<b>Padronização dos produtos</b>	Comum	Difícil

# O que distingue produtos de serviços?

## Espectro da tangibilidade



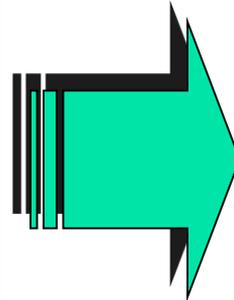
# Características dos serviços



# Intangibilidade

## IMPLICAÇÕES

- Não há patentes
- Difícil comunicação
- Avaliação de qualidade mais difícil
- Custos difíceis de apurar
- Precificação difícil



## ESTRATÉGIAS

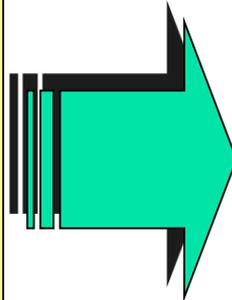
Gerenciar as evidências

- ◆ Instalações
- ◆ Pessoal
- ◆ Equipamentos
- ◆ Comunicação
- ◆ Símbolos
- ◆ Preços

# Heterogeneidade

## IMPLICAÇÕES

- Satisfação depende de ações dos funcionários
- Qualidade depende de fatores fora do controle da empresa



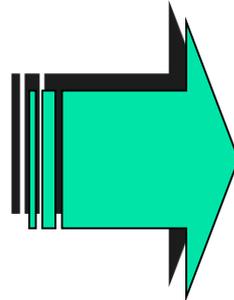
## ESTRATÉGIAS

- Seleção e treinamento
- Padronização de processos
- Monitoramento da satisfação do cliente

# Inseparabilidade

## IMPLICAÇÕES

- Participação de clientes
- Clientes afetam-se mutuamente
- Funcionários afetam a qualidade
- Produção em massa difícil de ser realizada



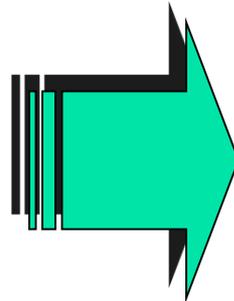
## ESTRATÉGIAS

- Treinar funcionários
- Treinar clientes
- Gerenciamento de compatibilidade

# Perecibilidade

## IMPLICAÇÕES

- Não há estocagem
- Sincronização entre oferta e demanda é mais difícil
- Não há devolução
- Não há revenda



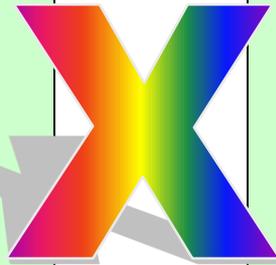
## ESTRATÉGIAS

- Recuperação de clientes
- Gerenciamento da demanda
  - Políticas de preços
  - Sistemas de reservas
- Gerenciamento da oferta
  - Políticas de pessoal
  - Estímulo à participação do consumidor

# Front office X Back room

## Front Office

- Linha de Frente
- Alto contato com o cliente
- Incerteza
- Variabilidade
- Difícil controle
- Ex: Atendimento Telefônica



## Back room:

- Retaguarda
- Baixo contacto com o cliente
- Previsibilidade
- Padronização
- Melhor controle
- Ex: Operação de Centrais da Telefônica

# Classificação dos Serviços

## A Matriz de Processos de Serviços

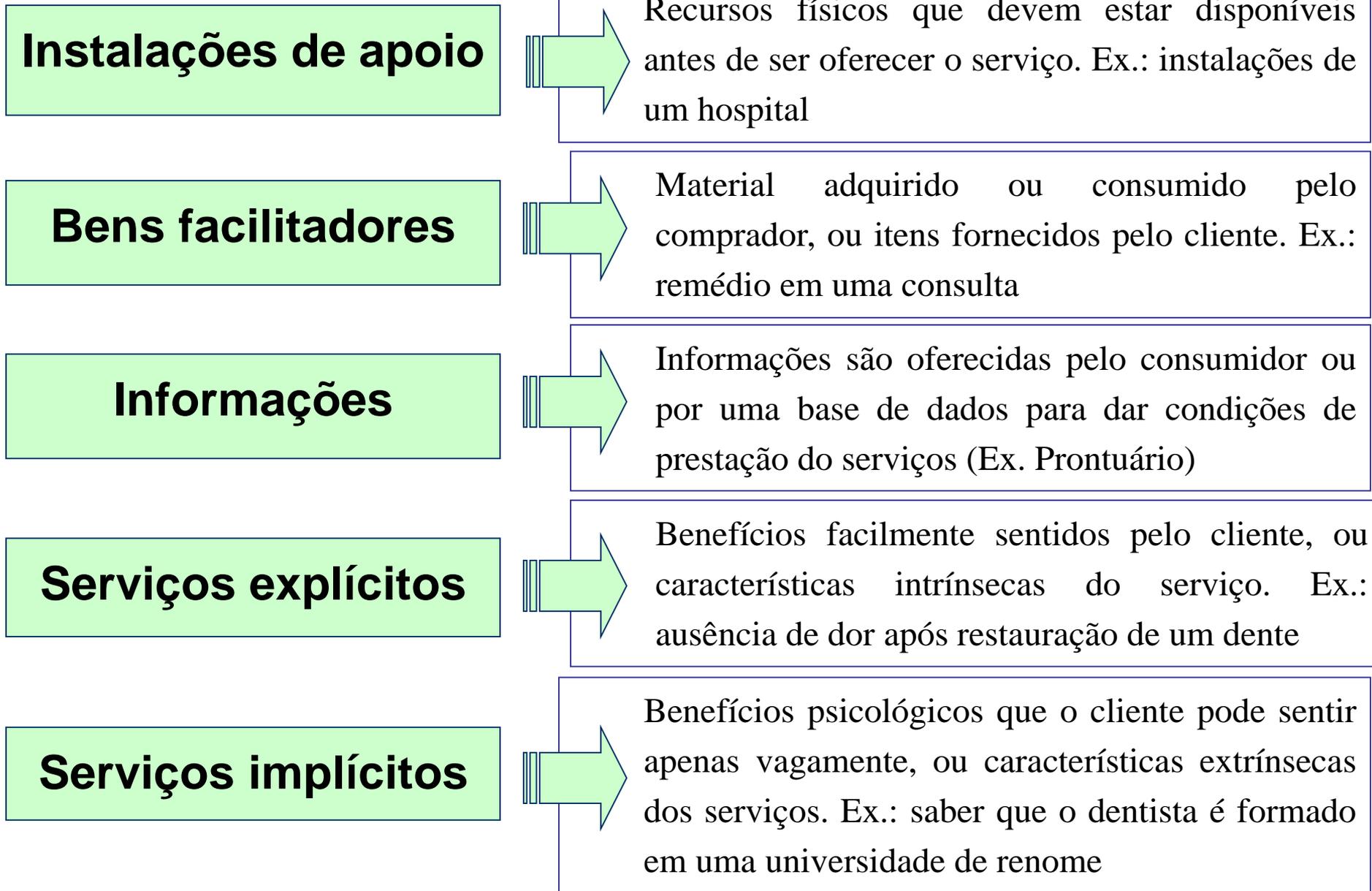
Grau de Interação e Personalização

Grau de Intensidade  
Trabalho

	Baixo	Alto
Baixo	<p><u>Indústrias de Serviços:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Empresas aéreas</li><li>■ Transporte de Cargas</li><li>■ Hotéis</li><li>■ Balneários, estações de recreação e lazer</li></ul>	<p><u>Lojas de Serviços:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Hospitais</li><li>■ Oficinas de veículos</li><li>■ Outros serviços de manutenção</li></ul>
Alto	<p><u>Serviços de Massa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Varejistas</li><li>■ Vendas em Atacado</li><li>■ Escolas</li><li>■ Aspectos varejistas de um banco comercial</li></ul>	<p><u>Serviços Profissionais:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Médicos</li><li>■ Advogados</li><li>■ Contadores</li><li>■ Arquitetos</li></ul>

# O Pacote de Serviços

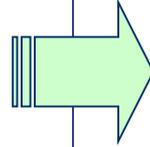
Conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente



# Critérios para avaliação – INSTALAÇÕES DE APOIO

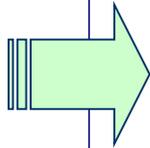
Recursos físicos que devem estar disponíveis antes de ser oferecido o serviço

## Localização



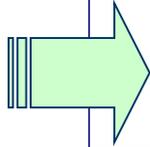
É acessível por transporte público?  
É localizada em zona central?

## Decoração interior



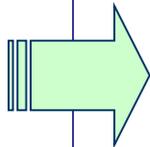
Está apropriada?  
Qualidade e coordenação do mobiliário

## Equipamento de apoio



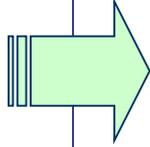
O dentista usa broca mecânica ou a ar?  
Qual o tipo e o ano da aeronave utilizada?

## Adequação da arquitetura



Arquitetura renascentista para *campus* universitário  
Fachada de granito de uma agência bancária

## Layout das instalações

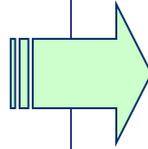


Existe um fluxo natural de tráfego?  
Há áreas de espera adequadas?  
Existem movimentações desnecessárias?

# Critérios para avaliação – BENS FACILITADORES

Material adquirido ou consumido pelo comprador, ou itens fornecidos pelo cliente

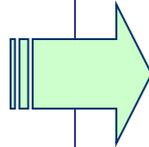
**Consistência**



Batatas fritas crocantes

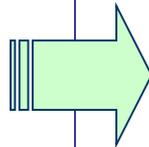
Controle de porções

**Quantidade**



Bebida pequena, média ou grande

**Seleção**



Variedade de silenciadores para substituição

Número de itens no cardápio

Disponibilidade de carros para aluguel

# Critérios para avaliação – SERVIÇOS EXPLÍCITOS

Benefícios facilmente sentidos pelo cliente, ou características intrínsecas do serviço

## Treinamento

A oficina mecânica é autorizada?

Em que atividades os auxiliares estão sendo usados?

Os médicos têm registro profissional?

## Abrangência

Desconto do corretor comparado com seu serviço total

Hospital geral comparado com uma clinica

## Consistência

Registros de pontualidade de um empresa aérea

Atualização profissional dos médicos

## Disponibilidade

Serviço 24 horas

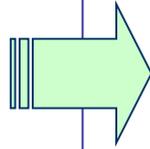
Existe um site na Web (internet)?

Existe um número para ligação gratuita?

# Critérios para avaliação – SERVIÇOS IMPLÍCITOS

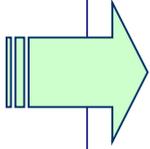
Benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços

**Atitude do serviço**



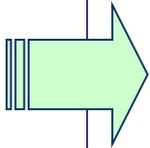
Bom-humor do atendente de vôo  
Policia! autuando com tato  
Atendimento rude em um restaurante

**Ambiente**



Decoração do restaurante  
Música num bar  
Sensação de confusão ao invés de ordem

**Espera**

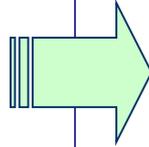


Entrar numa fila de estacionamento de banco  
Ficar aguardando atendimento  
Saborear um Martini no bar do restaurante

# Critérios para avaliação – SERVIÇOS IMPLÍCITOS

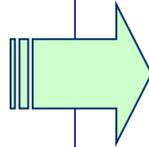
Benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços

## Status



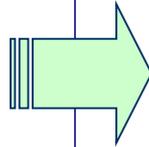
Diploma de universidade de prestígio nacional  
Arquibancadas em um evento esportivo

## Sensação bem-estar



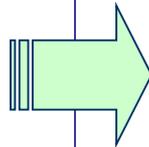
Grande avião comercial  
Estacionamento bem-iluminado

## Privacidade e segurança



Advogado aconselhando cliente em escritório particular  
Cartão magnético para apartamento de hotel

## Conveniência



Uso de equipamentos / mobiliários  
Estacionamento grátis

# Estratégias competitivas em serviços



# ESTRATÉGIA GENÉRICA DE CUSTO

## DEFINIÇÃO

- ◆ Rígido controle de custos
- ◆ Instalações com eficiência de escala
- ◆ Tecnologia inovadora
- ◆ Opção 1: Preços equivalentes aos da concorrência
- ◆ Opção 2: Preços inferiores aos da concorrência

## FONTES DE REDUÇÃO DE CUSTOS

- ◆ Procura por clientes de baixo custo  
Ex.: seguradoras; bancos
- ◆ Padronização do serviço
- ◆ Redução da interação  
Ex.: caixas eletrônicos
- ◆ Redução dos custos da rede  
Ex.: serviços eletricidade
- ◆ Operações de serviços off-line  
Ex.: serviços de consertos

Ótica de mercado: **ROI = ↓ margem ↑ giro**

# ESTRATÉGIA GENÉRICA DE DIFERENCIAÇÃO

## DEFINIÇÃO

- ◆ Oferta diferenciada
  - . Imagem da marca
  - . Tecnologia
  - . Serviços ao cliente
  - . Rede de distribuição
- ◆ Não ignora custos
- ◆ Lealdade do cliente
- ◆ Preços mais elevados

## FONTES DE DIFERENCIAÇÃO

- ◆ Tornar tangível o intangível  
Ex.: seguradoras; bancos
- ◆ Personalizar o produto-padrão
- ◆ Reduzir o risco percebido  
Ex.: informação ao cliente
- ◆ Valorizar o treinamento  
Ex.: Magazine Luiza
- ◆ Controlar a qualidade  
Não é tarefa fácil

Ótica de mercado: **ROI = ↑ margem ↓ giro**

# ESTRATÉGIA GENÉRICA DE FOCO

## DEFINIÇÃO

- ◆ Segmento específico
  - . InCor
  - .
- ◆ Oferta altamente ajustada
- ◆ Posição protegida
  - . + eficaz ou eficiente que a concorrência
- ◆ Aplicação da estratégia de custos ou diferenciação
  - . Segmento específico

## ADEQUAÇÃO

- ◆ Tamanho do segmento
- ◆ Potencial de crescimento
- ◆ Segmento não-crucial para grandes concorrentes
- ◆ "Solução" difícil de ser copiada
- ◆ Indústria muito segmentada

Grato pela atenção

André Lucirton Costa

[alcosta@usp.br](mailto:alcosta@usp.br)