

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALAN GUSTAVO GOMES

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DO ALINHAMENTO  
ENTRE EXPECTATIVA DE VALOR PARA O CLIENTE E INTENÇÃO  
ORGANIZACIONAL.**

CURITIBA

2016

ALAN GUSTAVO GOMES

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DO ALINHAMENTO  
ENTRE EXPECTATIVA DE VALOR PARA O CLIENTE E INTENÇÃO  
ORGANIZACIONAL.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica, no curso de pós graduação da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Cleverson Cunha

CURITIBA

2016

## **RESUMO**

Nos dias atuais as empresas vêm procurando sempre mais se encaixarem no mercado de consumo, pois só deste modo poderão conseguir um lucro razoável que venha a atender suas expectativas. É diante disto que as organizações procuram a gestão estratégica de operações em serviço, possibilitando que seu produto, no caso o serviço, venha a atingir as expectativas do cliente, e conseqüentemente a alavancagem de lucros. O objetivo do presente trabalho é analisar a questão da gestão estratégica de operações em serviço. A metodologia adotada no trabalho fora a bibliográfica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Operações; Serviços; Gestão

## **ABSTRACT**

Nowadays the companies are always looking for more fit in the consumer market, because only in this way can achieve a reasonable profit that will meet your expectations. It is on this that organizations seek strategic management of operations in service, enabling your product in case the service will meet customer expectations, and consequently the profit leverage. The objective of this study is to analyze the issue of strategic operations management in service. The methodology used in the work was the literature.

**KEYWORDS:** Strategic; operations; Services; Management

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	5
CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO .....	8
1.1 TIPOS DE SERVIÇO .....	9
1.2 FIDELIZAÇÃO NA AREA DE SERVIÇO .....	10
1.3 SERVIÇOS E SUAS CARACTERÍSTICAS .....	13
1.4 CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS .....	15
1.5 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO AO CLIENTE .....	18
1.6 CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE SERVIÇO .....	22
CAPÍTULO II – ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇO .....	27
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	28
2.2 O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO .....	30
2.3 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	31
2.4 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇO .....	32
2.5 OBJETIVOS DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES .....	34
2.6 ÁREAS DE DECISÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS .....	36
2.7 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇO .....	39
2.8 A DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO .....	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	44
REFERÊNCIAS .....	45

## INTRODUÇÃO

A economia atual passou por muitas transformações que mexeu com a dinâmica interna das empresas de serviços, exigindo uma nova conjuntura administrativa voltada para as estratégias e mudanças organizacionais. As modernas teorias científicas apontam as formas de analisar o comportamento do consumidor sob os diversos enfoques baseados nas teorias comportamentalistas, racionalistas, psicodinâmicas, tipológicas, existencialistas, etc.

Pode-se comprovar que as teorias do século XIX, ainda influenciam as modernas tendências sobre o comportamento do consumidor. Assim, a realização de uma gestão estratégica voltada para a prestação de serviços poderá favorecer as bases de conhecimentos para compreender as metodologias de pesquisa e as melhores formas de atuação no mercado.

As explicações teóricas buscadas pelos empreendedores nas análises em questão podem ajudar nas decisões e outras formas de estratégia para garantir a competitividade empresarial.

Assim, atualmente se dá muita predisposição às formas de fidelização da clientela, levando-se em consideração o foco da prestação de serviço. A análise sobre as formas de atuação das empresas em satisfazer o cliente. O estudo poderá proporcionar o conhecimento mais individualizado do consumidor, a partir de seus gostos e necessidades em relação à qualidade do atendimento e dos serviços colocados à disposição do consumidor.

O objetivo geral deste estudo monográfico é analisar a questão da gestão estratégica como meio de operações em serviços, voltando-se para a questão do cliente como público alvo a ser atendido.

Neste sentido, considerando-se que fidelizar clientes consiste em manter com eles uma relação comercial intensa e duradoura, o que só se consegue se

formos capazes de satisfazer as suas necessidades de serviços, de forma vantajosa para ambas às partes. A fidelização implica uma relação de confiança muito forte entre a empresa e o cliente. A empresa prestadora de serviço tem de sentir que está a fazer o melhor para os seus clientes e estes têm de perceber que estão nas primeiras preocupações daquela.

A relevância da pesquisa se situa em um foco de estratégia voltada para atuação da empresa na área de operação de serviço como meio de crescimento em razão da fidelização do cliente, no intuito de favorecer subsídios para as boas estratégias que permitam a empresa concorrer melhor com outras e se posicionar no mercado e esses fatores estão ligados à valorização do cliente.

Os empresários já perceberam que uma empresa voltada para a prestação de serviço requer uma visão filosófica e estratégica, a fim de concentrar nela as forças necessárias e a ações perceptíveis aos tipos de mudanças que devem se desencadear nos negócios. O cliente é o foco e as fortes percepções no mundo dos negócios requerem uma visão de “uma empresa voltada para o mercado”, onde quem manda no que quer consumir é o cliente e as empresas precisam se empenhar em levar ao mercado serviços voltados para todos os tipos de clientes e aprimorar os conhecimentos e receptividade para atender bem.

A eficácia da gestão estratégica de operações em serviços incentiva a implementação de estímulo à capacidade de organização, demonstrando a liberdade e criatividade nas políticas como forma de motivar a produtividade.

A avaliação do mercado pela empresa de serviço é um fator importante no que concerne à percepção da clientela e à demanda do mercado com o máximo de diversificação de serviços e melhoria do ambiente empresarial para proporcionar satisfação no cliente.

Assim, as organizações utilizaram vários tipos de estratégias para estimular a competitividade, desde o foco voltado para o serviço, como as mudanças gerenciais, e outros métodos, mas a eficiência operacional, característica dos anos 90 não foi suficiente para manter o empresariado garantido em relação ao mercado. Em um mundo globalizado, todos os

concorrentes investiram em eficiência operacional, tornando-se um denominador comum.

Outra forma essencial de crescimento em relação à demanda de serviços é o nível de exigência dos clientes, quanto mais exigente for o cliente mais o empresariado buscará satisfazê-lo, melhorando a qualidade do serviço. A pressão maior sobre as empresas é o nível de concorrência que é extremamente acirrada, sendo fundamental para qualquer empresa criar um ambiente de atendimento eficiente.

No que diz respeito a metodologia, está se fundamenta em pressupostos teóricos de autores, tendo como base a pesquisa bibliográfica, bem como, exploratória como meio de análise da interpretação crítica sobre o tema estudado.

Em relação ao processo de pesquisa, este tem como base material já elaborado, composto por livros e artigos científicos. Diante disto, a pesquisa se baseará a partir de fontes bibliográficas.

A monografia está composta por dois capítulos e as considerações finais. A parte introdutória tem como finalidade apresentar uma visão geral do trabalho, apresentando os objetivos, problemática, justificativa. Por último encontram-se as considerações finais composta por uma análise pessoal do autor e a bibliografia consultada que compõem o trabalho.

## CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO

Após ter sido considerado como setor que mais gerava empregos, o setor de serviços parou de absorver a mão de obra deslocada do setor industrial. Milhares de profissionais da indústria, migraram para a prestação de serviços, sem o devido preparo. As características de personalidade, os horários, o perfil do profissional é outro e, portanto, muitos vão ficar pelo meio do caminho.

Não dá para aquele executivo, gerente ou diretor passar, de repente, a ser um consultor, por mais especializado que seja, pois hoje se exige que uma assessoria tenha uma linha de serviços completa, onde o conhecimento geral, a visão ampla do setor e a capacidade de agregar valor ao negócio do cliente têm que ser medidas e comprovadas para que o consultor tenha alguma chance de sucesso.

Hoje, administrar uma empresa de serviços e gerenciar a “Você Ltda.”, é ir além da sua especialização.

O candidato tem que se preocupar com o futuro da sua empreitada, cuidando de todas as áreas de sua empresa, sem descuidar de vender a sua consultoria em caráter permanente.

Hoje, um prestador de serviços tem que ser bem articulado, isto é, conhecer as pessoas certas para resolver os problemas de seus clientes. Não basta ser somente um bom técnico. Precisa vender soluções rápidas, baratas e factíveis sem grande esforço do cliente. Por isso uma grande empresa de software tem como objetivo ser um *solution provider* (um provedor de soluções).

Kotler (1998, p. 412) define serviços como: “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.

Segundo Semenik & Bamossy (1995, p. 735) um bem tangível pode até ser usado na prestação de um determinado serviço, como por exemplo o aluguel

de um carro ou uma viagem de avião. Mas isto não significa que o comprador tenha adquirido a propriedade dos mesmos.

O setor de serviços no Brasil ficou para trás, se comparado às técnicas de administração do setor industrial ou financeiro. Embora as instituições bancárias tenham evoluído bastante, terão que se fundir e se informatizar para diminuir custos de mão de obra.

O setor comercial era um bom empregador temporário e sazonal e agora inicia um processo de profissionalização de mão de obra com o crescimento das redes franqueadas, já não dando conta de absorver mão de obra da indústria.

## 1.1 TIPOS DE SERVIÇO

O Sebrae, assim classifica os serviços e salienta suas peculiaridades:

Costumeiramente, podemos classificar os serviços em duas categorias básicas: serviços prestados às Pessoas Físicas (consumidor final) e serviços prestados a Pessoas Jurídicas (empresas). Nenhuma ação de marketing pode ser desencadeada, se não tivermos uma base de conhecimento sobre comportamento do consumidor. As empresas têm a obrigação de conhecer bem seu público-alvo. Sob esse ponto de vista, as empresas têm que suprir, de forma adequada, os medos, as angústias e dúvidas do consumidor, estabelecendo um canal direto de comunicação com ele, conquistando sua credibilidade<sup>1</sup>.

Cada dia, mais e mais empresas franqueadas de prestação de serviços surgem no mercado, principalmente em atividades inovadoras que foram importadas de economias pós-industriais, onde o crescimento do setor de serviços já está maduro. Um bom exemplo disso é a área de comunicações e

---

<sup>1</sup> SEBRAE – SP. **Marketing de Serviços**. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/marketing\\_servicos.aspx](http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/marketing_servicos.aspx);

informática que, por coincidência são as áreas que mais crescem no Brasil, nesse momento.

Vender serviços ainda é uma atividade onde prevalece o intangível, em contraposição à venda de um bem de consumo tangível, isto é, aquele que o consumidor toma posse imediata.

Segundo os autores Kotler (1998, p. 412), Semenik & Bamossy (1995, p. 735), citados na parte conceitual, a característica principal dos serviços é sua intangibilidade.

Assim, de acordo com Hooley (2001) os métodos para se construir o relacionamento com o consumidor podem ser agrupados em três categorias: construção de benefícios enriquecendo a lealdade; criação de laços estruturais e criação de consumidores satisfeitos.

## 1.2 FIDELIZAÇÃO NA AREA DE SERVIÇO

O marketing de serviços assemelha-se ao marketing de produtos ou bens tangíveis, pois tanto um quanto o outro são “produtos” destinados a oferecer valor aos clientes. Ambos buscam satisfazer determinadas necessidades e/ou desejos destes, contudo, a natureza diferente dos serviços exige uma atenção diferenciada por parte dos profissionais de marketing.

Determinados serviços demandam mais a presença e participação do cliente que outros. Podemos afirmar que em uma psicoterapia a participação ativa do cliente é essencial, sem o qual se torna impossível a prestação do serviço, assim como em um processo educacional, onde a qualidade do serviço prestado será também determinado pelo esforço do cliente (aluno).

Esta proximidade dos profissionais com os seus clientes demandam dos mesmos, capacidade de manter um bom relacionamento e a prestação de um serviço de qualidade. Sendo capaz de, não só atrair, mas de manter o cliente.

Esta afirmação é extremamente importante, pois o contato direto entre empregado e cliente exige daquele, qualificação, empenho e comprometimento com os objetivos da empresa para a qual trabalha.

Outra característica importante dos serviços é a perecibilidade. Os serviços são perecíveis, não podem ser estocados e, se não forem usados, estarão perdidos. Esta característica não representa um problema quando a demanda é estável, mas torna-se mais difícil de ser administrada quando a demanda é cíclica. Estratégias especiais de marketing devem ser implementadas para lidar com essas flutuações de oferta e procura.

Se hoje falamos de qualidade e produtividade, logo pensamos em um fabricante de bens de consumo, que vende seus produtos no atacado, que por sua vez repassam os mesmos ao comerciante no varejo. A qualidade pode ser controlada durante as várias fases da produção, isto é, na linha de montagem e no estoque final de produtos intermediários ou acabados.

Como o produto é estocado, embalado, manuseado por várias pessoas e empresas, pode chegar as mãos do consumidor já avariado. O custo do conserto, reposição, troca e reembolso são tão onerosos, que se desenvolveu um conceito de troca de unidades inteiras dentro de uma máquina, como nos computadores onde se trocam placas de processamento.

Na área de eletroeletrônicos, custa mais barato ao consumidor comprar um equipamento novo que chamar a assistência técnica e demora menos tempo do que exigir as garantias e os seus direitos contidos no Código de Defesa do Consumidor.

Hoje, todos sabem que a responsabilidade do fabricante se estende pela cadeia de consumo, envolvendo o industrial, o atacadista, o comerciante final e qualquer outro profissional ou empresa que esteja no meio da cadeia produtiva ou de prestação de serviços.

Quase todas as empresas que sobreviveram a essa onda de qualidade e responsabilidade por seus produtos, já repensou suas atividades, agregando serviços aos seus produtos. Esse setor de serviços ainda não caiu na nova

realidade do mercado, pois seus preços e qualidade deixam muito a desejar. Aqueles fabricantes que se preocupam com sua sobrevivência, se perguntam como fazer para melhorar a prestação de serviços ao consumidor final, pois sabem que fidelizar o cliente é fundamental para a continuidade dos seus negócios.

Até o momento, se culpam os prestadores de serviços pela baixa qualidade da mão de obra. Ainda não perceberam que o consumidor refém é vingativo por natureza e comodista como um rei. Vão ter que investir muito dinheiro na organização de uma rede de prestação de serviços pós-venda, manutenção, assistência técnica e outros, bem como despende muito tempo no treinamento dessa mão de obra técnica profissional.

O que está começando agora são serviços agregados às vendas, desde o *delivery* (entrega em casa) até o telemarketing de acompanhamento, através de pesquisa de satisfação do consumidor, passando obrigatoriamente pelos serviços de instalação e assistência técnica.

Esses serviços geralmente são terceirizados pelo industrial, sem a preocupação de apoiar esta rede independente de prestadores de serviços profissionais, através do adequado treinamento visando garantir a qualidade dos mesmos. O que está diferenciando hoje, são as redes franqueadas de prestação de serviços que oferecem ao mercado um atendimento rápido, cortês, praticando preços mais competitivos tais como as gráficas rápidas, lojas de conveniência, lavanderias, limpeza comercial e outros.

O que eles não sabem fazer ainda é como divulgar esses serviços de maneira profissional através do marketing de serviços. Existem mais de 10 ferramentas que poderão ser utilizadas no processo de comunicação ao mercado dos benefícios de utilização desses serviços que ainda não estão sendo colocados em prática, pelo simples desconhecimento dessa novidade.

### 1.3 SERVIÇOS E SUAS CARACTERÍSTICAS

Ao se considerar a NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000) os serviços são considerados como resultados intangíveis, sendo que estes acabam por decorrer de uma atividade a ser realizada entre a figura do fornecedor e o cliente. Neste sentido, Machado, et al (2006) retrata que os serviços são atividades que acabam por serem destinadas de forma direta ou indireta buscando a satisfação das necessidades humanas.

As atividades de serviços poderão ou não se associar à questão de entrega de um determinado bem considerado como facilitador ao cliente (tangível).

Para Giansesi e Corrêa (1994) os bens considerados como facilitadores são os bens consumidos ou ainda utilizados pelos clientes no decorrer da prestação de serviços, sendo que um serviços apenas será adquirido, sendo que quase sempre, o mesmo acaba sendo acompanhado por um bem facilitador.

Portanto, além da figura da intangibilidade, verifica-se que as atividades de serviços são possuidoras de outras especificidades, principalmente quando passam a ser comparadas às atividades envolvendo manufatura, isto é, a produção e consumo de forma simultânea, sendo necessária que ocorra a participação do cliente no processo tanto da prestação de serviço como da própria heterogeneidade. Estas implicações se direcionam para a gestão de processos de prestação de serviços (GIANESI e CORRÊA, 1994).

É possível verificar que a simultaneidade existente entre produção e consumo encontra relação na não existência de etapas intermediárias entre a geração do serviço e o consumo deste por parte do cliente, vindo a implicar em uma perecibilidade, bem como, na impossibilidade de estocagem do serviço.

Tal característica apresenta consequências em relação a gestão de qualidade, visto não ser possível a ocorrência de um controle de qualidade por meio da inspeção final. Neste contexto, é possível a utilização de outros meios

como fim de garantir a qualidade dos processos, sendo necessária a utilização de um controle (JOHNSTON e CLARK, 2002).

Assim, como resultado desta característica, o cliente não avalia apenas a figura do resultado do serviço, mas acaba por se direcionar a cada etapa que vem a compor o seu processo, isto é, as etapas que o cliente encontra-se em contato com a prestadora de serviço (CORRÊA e CAON, 2002).

A segunda característica, se fundamenta, na participação do cliente no processo de prestação de serviço, vindo a se referir ao fato de que o cliente é quem acaba por disparar a ordem de serviço (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Segundo Corrêa e Caon (2002), existem serviços dos quais a presente física do próprio cliente no decorrer dos processos é totalmente desnecessária, visto que estes acabam sendo prestador por meio remoto, ou seja, telefone, internet, entre outros, sendo que qualquer outro meio, por meio de algum contato, torna-se necessário que o cliente, mesmo que de forma mínima, venha a disparar a ordem de serviço.

Como observado, é considerado como de natureza própria do negócio que acaba por definir o grau de frequência, bem como, intensidade de contato do cliente com o processo que envolve a prestação de serviço.

Neste sentido, Corrêa e Caon (2002, p. 58) afirmam que “quanto maior a intensidade de contato com o processo, mais o cliente vai usar o processo (além do produto) em sua avaliação de valor do pacote a ele oferecido”.

Importante salientar que quanto maior for a intensidade do cliente com os prestadores de serviço, conseqüentemente mais difícil será o controle dos resultados em relação a tais funcionários, a não ser que seja feito por meio de reclamações de clientes (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Segundo os autores, os processos que envolvem a prestação de serviços devem ser divididos em atividades de *front office* e também as atividades de *back room*. Deste modo, as atividades consideradas de *front office* são aquelas que acabam por ocorrer o contato do cliente com a própria prestadora de serviço,

sendo que as de *back room*, voltam-se para as que ocorrem de forma isolada dos clientes, mas não são consideradas indispensáveis para que as atividades de *front office* de fato venham a ocorrer.

A terceira característica, denominada como heterogeneidade, acaba se referindo a questão da variabilidade, bem como, diversidade do serviço. Neste sentido, Machado *et al* (2006), afirma que o resultado representa a forma pela que vem a se estabelecer a prestação de serviço, sendo que este se modifica sempre que envolver clientes e funcionários diferentes, se materializando em dias e também situações diferentes, dependendo, deste modo, sempre da interface entre cliente-fornecedor.

Portanto, a presente característica acaba por dificultar o controle dos resultados almejados pelos funcionários que visam o estabelecimento de contato com os clientes no decorrer do processo de prestação de serviço.

#### 1.4 CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS

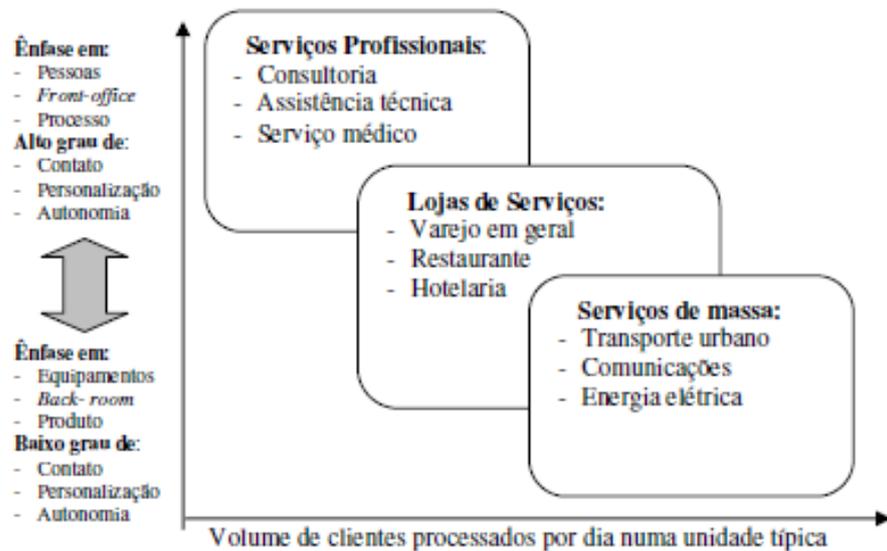
Uma das principais classificações presentes na literatura é aquela que acaba sendo apresentada por Silvestro *et al.* (1992): serviços de massa, lojas de serviços e serviços profissionais.

Assim, seis características acabaram sendo cruzadas com tal dimensão, chegando-se a seguinte classificação:

(...) foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários (autonomia do funcionário em contato com o cliente para satisfazer a suas necessidades e expectativas específicas), foco no produto ou no processo e foco nas atividades de *front office* ou *back room*. (GIANESI e CORRÊA, 1994, p.73)

Tais características devem ser cruzadas por meio da dimensão de volume de clientes a serem processados durante o dia, levando-se em consideração uma unidade típica de prestação de serviço (figura 1).

FIGURA 1 – CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS



FONTE: Giansesi e Corrêa (1994:44)

Assim, o serviço de massa acaba sendo considerado em razão do número de clientes que devem ser atendidos todos os dias em uma determinada unidade típica prestadora de serviço, devendo o mesmo ser sempre de forma padronizada, com baixa personalização.

Deste modo, a ênfase do processo acaba por ocorrer por meio de equipamentos, bem como, nas atividades de *back room*, e também o grau de contato com a figura do cliente, que é considerada como baixo e impessoal.

A loja de serviços é provavelmente, a que sofre uma maior procura, e, se encontra numa posição intermediária, conforme a figura acima, sendo possuidora das seguintes características:

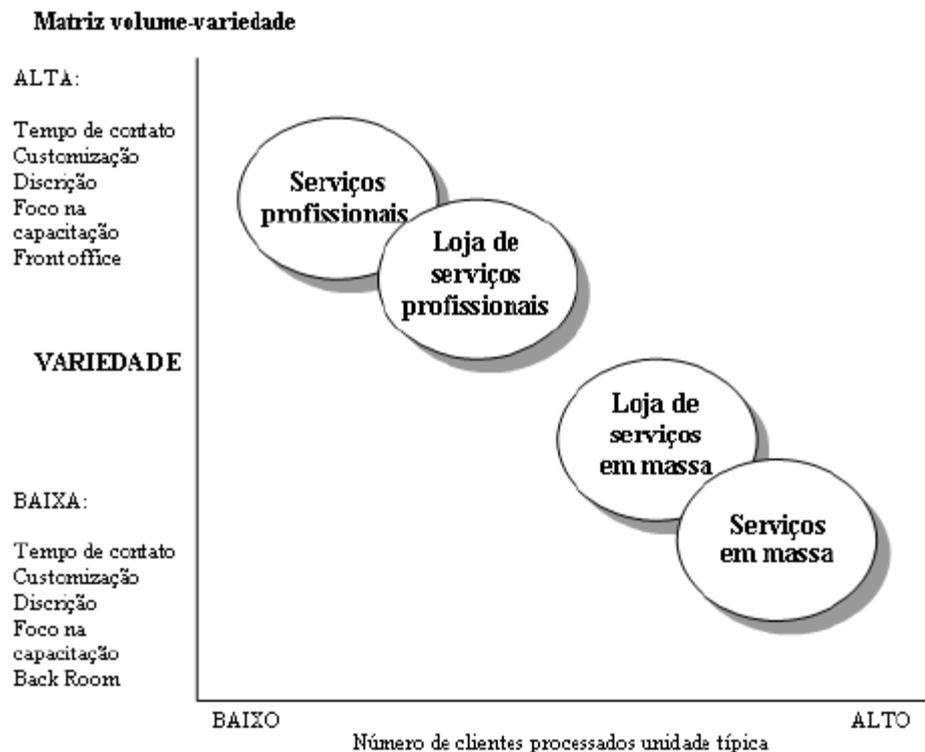
(...) volume médio de clientes processados por dia, personalização em algumas partes do processo de prestação de serviços

e padronização em outras, valor do serviço gerado tanto nas atividades de *front office* quanto de *back room*, ênfase em pessoas e equipamentos. São exemplos de lojas de serviços: varejo em geral, hotéis e restaurantes, etc (GIANESI & CORRÊA, 1994, p.83).

Importante salientar que os serviços profissionais são possuidores de características que trazem uma alta personalização dos serviços que acabam sendo prestados, sendo que para tanto necessitam atender um número limitado de pessoas ao dia, dando maior atenção as atividade de *front office*, bem como, ao alto grau de contato com o cliente (CORRÊA e CAON, 2002).

Assim, não é possível apresentar uma classificação relacionada a todas as operações de serviços nos tipos descritos acima, Johnston e Clark (2002) acabaram apresentando uma adaptação da presente classificação, como se materializa na figura abaixo:

FIGURA 2 – CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS



FONTE: Adaptado de Corrêa & Caon (2002)

Como é possível verificar, a adaptação se volta para o tipo de “loja de serviços”, vindo a desmembrar a “loja de serviços profissionais” e também a “loja de serviços de massa”.

Neste contexto, Johnston e Clark (2002), retratam que os serviços profissionais tendem a crescer em escala, e, diante disto, deve-se enfrentar as mudanças, como, por exemplo, um maior volume de clientes e a venda e implementação de soluções que acabam sendo padronizadas. Nas lojas de serviços em massa se direciona para o fornecimento de uma variedade de produtos e serviços aos seus clientes, sem, portanto, abrir mão do real controle de custo. Diante disto, acaba por se exigir dos funcionários uma maior habilidade para orientar os clientes no momento da escolha (JOHNSTON e CLARK, 2002).

## 1.5 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO AO CLIENTE

Como verificado, o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo, não sendo possível uma avaliação antes da compra, sendo apenas possível sua avaliação no decorrer do processo ou ainda após o seu fim, momento em que ocorre o conhecimento do seu resultado (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Por tal motivo, e sendo o serviço um bem intangível, a expectativa do cliente passa a se tornar algo importante em relação a avaliação da qualidade do serviço, bem como, a sua percepção e conseqüente comunicação, que são estabelecidas durante o processo de prestação do serviço (JOHNSTON e CLARK, 2002).

Assim, os clientes acabam por comparar o que realmente esperam e o que recebem, conforme se verifica na figura abaixo:

FIGURA 3 – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO PELO CLIENTE



FONTE: Gianesi e Corrêa (1994:44)

Como se observa na figura acima, a qualidade considerada como ideal em um processo de prestação de serviço acaba sendo obtida por meio das percepções dos clientes quando passam a ter suas expectativas superadas.

Portanto, a qualidade passa a ser considerada como algo satisfatório no que diz respeito as expectativas dos clientes são realmente atendidas. Deste modo, a qualidade se torna inaceitável quando a percepção do cliente em relação ao processo de prestação de serviço não atendeu as suas expectativas.

Segundo Gianesi e Corrêa (1994) quatro fatores acabam por influenciar a formação que leva a expectativa dos clientes. Assim, o primeiro centra-se na necessidade do cliente que acabou por ir até a prestadora de serviços. O segundo se direciona para a comunicação realizada “boca a boca”, que são na realidade informações recebidas por outros clientes que já experimentaram o serviço. Portanto, a experiência acaba por levar o cliente até a prestadora de serviço, fator que influencia severamente em suas expectativas. Por último, a expectativa do cliente poderá ser influenciada por meio da comunicação externa, isto é, propagandas.

Além de tais fatores, Johnstom e Clark (2002) acabam por apresentar outros que acabam por influenciar em relação a expectativa do cliente, sendo estes: o preço, a disponibilidade de alternativas e humor e a atitude do cliente.

Assim, o preço tem como finalidade a influência na expectativa, visto que quanto mais se acaba pagando pelo serviço, mais se espera em relação ao seu resultado. Deste modo, quanto maior for a possibilidade de alternativas, isto é, o número de opções que as organizações oferecem, mais, serão as expectativas dos clientes. Por último, tem-se a questão do próprio humor ou ainda a atitude de um cliente que passa a influenciar em sua expectativa. (JOHNSTOM e CLARK, 2002).

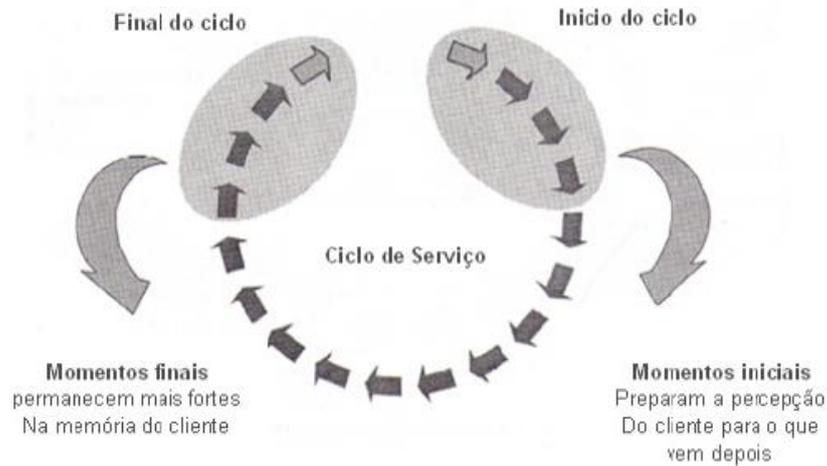
No que diz respeito aos fatores que acabam por influenciar a percepção dos clientes no que diz respeito ao serviço prestado, Giansesi e Corrêa (1994) acabam por apontar os principais pontos voltados para a prestação do serviço em si mesmo e a questão da comunicação que passa a ser transmitida a figura do cliente durante o processo ou ao seu final.

Deste modo, a percepção do cliente acaba por ser formado em cada momento em que o prestador entre em contato, sendo esta denominada como momento da verdade. Assim, a totalidade dos momentos da verdade se pautam por meio do ciclo de serviço.

Deste modo, alguns dos momentos acabam sendo criticados pela avaliação dos clientes em relação à qualidade do serviço ora prestado.

Normalmente, os momentos iniciais e os finais de todo o ciclo que envolve a prestação de serviços, segundo a figura abaixo, embora estes não são considerados como os únicos, variando sempre de prestação de serviço para prestação de serviço (GIANESI e CORRÊA, 1994).

FIGURA 4 – OS MOMENTOS DA VERDADE CRÍTICOS



FONTE: Giansesi & Correa (1994: 88)

Portanto, cada momento acaba por ter suas particularidades, sendo tais utilizadas pelos clientes como um conjunto de critérios voltados para a avaliação do serviço prestado.

Neste contexto, Giansesi e Correa (1994, p.91-97) acabam expondo os critérios voltados para a avaliação do serviço pela figura do cliente:

- “Consistência: Significa conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou processo;
- Competência: Refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades técnicas dos consumidores;
- Velocidade de atendimento: Refere-se à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço;
- Atendimento/ Atmosfera: Este critério refere-se à quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço.
- Flexibilidade: Significa à capacidade de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes no processo ou no suprimento de recursos;

- Credibilidade/ Segurança: Refere-se à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança;

- Acesso: avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor de serviços. É importante quando o cliente tem que comparecer fisicamente às instalações do fornecedor para que possa receber o serviço.

- Tangíveis: Refere-se à qualidade e/ ou aparência de qualquer evidência física do serviço de operações, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou, ainda, outros consumidores.

- Custo: É o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço;

Salienta-se que não existe na literatura um real consenso sobre as dimensões que acabam compondo a qualidade dos serviços prestados. Deste modo, critérios diferentes são imprescindíveis no que diz respeito a avaliação dos serviços considerados como de naturezas diferentes. Assim, a determinação dos critérios que levam o cliente a avaliar um serviço torna-se imprescindível para que se consiga orientar os esforços no que tange a prestadora de serviços para que exista uma percepção verdadeiramente favorável do serviço perante o cliente (RIEG, et al, 2009).

## 1.6 CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE SERVIÇO

Os sistemas de operações devem ser organizados por maneiras diversas, seguindo os tipos de processos que se direcionam para a produção de bens e/ou serviços. Deste modo, os sistemas que acabam conduzindo a produção de serviços devem ser organizados de maneiras diversas.

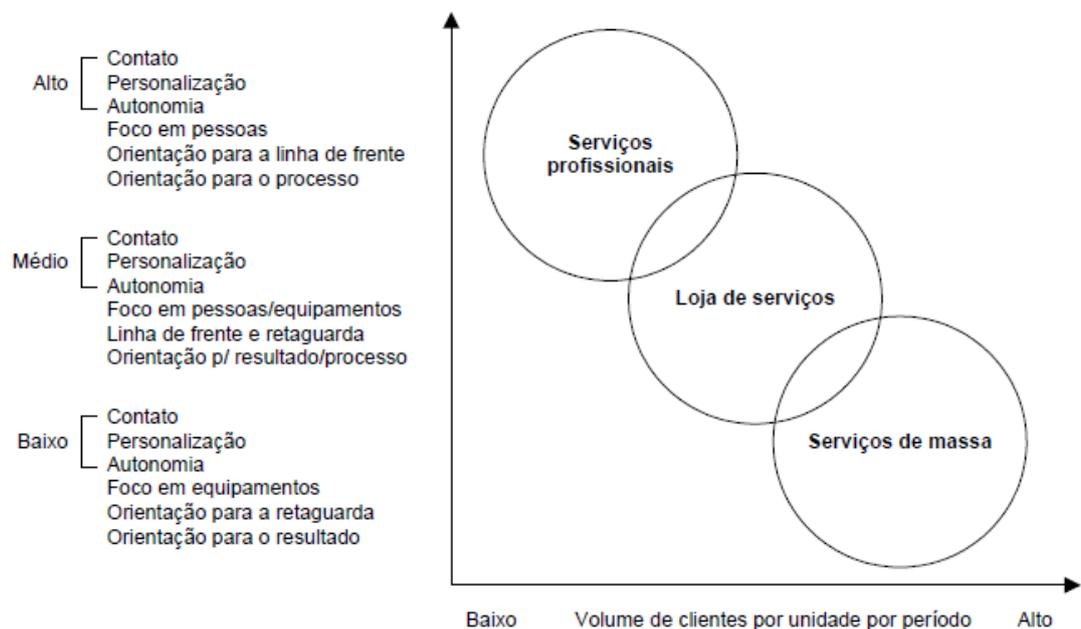
Além das implicações consideradas gerenciais advinda das características próprias dos serviços, torna-se interessante conhecer as contingências que se relacionam à gestão de cada tipo de serviço.

Portanto, entender como os serviços acabam por se diferir entre si volta-se para a gestão de operações nos aspectos que interessam realmente.

No que tange a classificação as dimensões ou parâmetros usados se direcionam para a distinção dos tipos de serviços.

Assim, uma das tipologias de serviços que mais se tem conhecimento em relação a área de gestão de operações se materializa por meio da matriz volume/variedade, apresentada por Silvestro et al (1992). No presente modelo acaba por se utilizar as dimensões tanto de volume como de variedade para a classificação dos três tipos de serviços (figura abaixo), sendo eles: serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa.

FIGURA 5 – MATRIZ VOLUME VARIEDADE



FONTE: Silvestro, et al (1992).

A dimensão volume, que encontra-se presente no eixo horizontal da matriz volume/variedade, acaba sendo determinada em razão do número de clientes que são atendidos por meio da unidade por um determinado período de tempo. Em relação a dimensão variedade, que encontra-se no eixo vertical da matriz, encontra-se subdividida em seis dimensões:

- Grau de contato com o cliente: a presente dimensão acaba sendo determinada por meio do tempo de contato da empresa com a figura do cliente no decorrer da prestação do serviço;

- Grau de personalização: a personalização também recebe a denominação de customização, sendo esta a capacidade de se adaptar o serviço para se conseguir atender as necessidades consideradas individuais dos clientes;

- Grau de autonomia dos funcionários: se volta para o poder de decisão dos funcionários no que diz respeito a resolução dos problemas dos clientes ou ainda alterar o pacote/processo do serviço sem que exista nenhum tipo de necessidade de autorização de gerentes superiores;

- Foco em pessoas/equipamentos: o processo que envolve o serviço poderá envolver pessoas ou equipamentos, como a utilização de recursos de transformação predominante;

- Valor agregado na linha de frente/retaguarda: se direciona para a agregação de valor no serviço, sendo o mesmo predominante na linha de frente ou mesmo retaguarda;

- Orientação para resultado/processo: a mesma encontra relação com a ênfase dada ao resultado do serviço ou ainda ao processo do serviço.

Deste modo, os serviços profissionais acabam por apresentar um alto grau de contato com a figura do cliente, vindo a resultar em uma orientação no que diz respeito a linha de frente, principalmente no que diz respeito a agregação de valor. Assim, o alto grau de personalização passa a possibilitar o oferecimento de um pacote de serviços totalmente específico para cada um de seus clientes, isto é, o resultado do serviço poderá variar seguindo as necessidades específicas do cliente.

Neste sentido, o alto grau de contato, bem como, a consequente flexibilidade passa a gerar uma variabilidade maior no próprio processo. Importante salientar que essas características apenas são realmente possíveis em razão do baixo volume de clientes.

Deve-se deixar claro que um serviço profissional encontra ligação as habilidades e capacitações não possuídas pelos clientes, ou que não estão dispostos a realizar.

Os clientes dos serviços profissionais acabam por despende tempo em relação ao processo de serviço. Assim, em alguns casos, os clientes se encontram envolvidos em um relacionamento considerado de longo prazo.

Assim, no outro extremo da matriz encontram-se os serviços de massa. A apresentação de um maior volume de clientes, bem como, os serviços de massa acaba apresentando consigo características opostas em relação aos serviços profissionais ora prestados. Representam serviços de baixo contato com a figura do cliente, bem como, com o baixo grau de personalização.

Tal fato passa a resultar na prestação de serviços mais padronizados, apresentando uma menor flexibilidade em relação as mudanças.

Importante salientar que os serviços de massa apresentam uma oportunidade maior em relação a redução de custos em razão do aumento do volume de clientes. Quanto maior for a padronização, conseqüentemente, maior será a produtividade, resultando na redução do preço cobrado aos clientes.

No que tange a loja de serviços, esta encontra-se em uma posição intermediária na matriz volume/variedade. Assim, o processamento do volume de clientes, o tempo relacionado ao contato, sua personalização e a autonomia dos funcionários de linha de frente são considerados como os principais níveis intermediários.

Neste sentido, na loja de serviços, a direção centra-se nas pessoas. Portanto, o valor passa a ser adicionado por meio de uma proporção igual tanto na linha de frente como na retaguarda.

A matriz volume/variedade acaba por apresentar uma classificação de serviços didática, pois, acaba por integrar diversos aspectos nos processos de serviços em um único modelo. Assim, a presente matriz acaba partindo do

princípio de que as dimensões relativas à variedade estão relacionadas entre si, sendo proporcionais à dimensão volume. (SILVESTRO, et al, 1992).

Não se pode negar que a matriz volume/variedade é de grande contribuição em relação a gestão de operações de serviços. Assim, as tipologias apresentam limitações, e diante disto, fazem com que a classificação dos serviços esteja sempre em aproximações.

Portanto, um modelo de classificação de serviços acaba por demonstrar uma maior utilidade prática em relação ao conhecimento dos desafios e as consequentes contingências que passam a envolver os tipos diferentes de serviços.

## **CAPÍTULO II – ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇO**

O vocábulo “estratégia” geralmente é inserido na questão de negócios. Assim, as visões diferentes sobre estratégia empresarial traz consigo a demonstração de maturidade no âmbito da gestão de negócios. (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000), deste modo, a estratégia em uma empresa é considerada como um dos principais fatores determinantes do desempenho organizacional.

Deste modo, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24): “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Tal definição traz o fato de que a estratégia é considerada como um plano, voltando-se para a preocupação com o futuro organizacional, surgindo a necessidade de planejamento de forma deliberada das suas ações.

A estratégia de uma empresa deverá ser sempre deliberadamente planejada. Assim, mesmo em uma organização que não apresente um processo formal de planejamento, as estratégias devem ser reconhecidas levando-se em consideração o padrão das decisões que devem ser adotadas ao longo do tempo.

Neste sentido, Mintzberg (2001, p. 115) afirma que as visões estratégicas representam ao mesmo tempo “planos para o futuro e padrões do passado”.

Portanto, independentemente da definição que venha a ser utilizada, as correntes voltadas para a estratégia acabam por concordar que a estratégia se direciona para a maneira pela qual uma determinada organização acaba por se relacionar com o seu ambiente externo. Assim, Porter retrata que (1991, p. 97): “Estratégia é o ato de alinhar uma empresa com seu ambiente”. Portanto, deve-se entender que a estratégia empresarial representa uma forma de conciliação das competências, bem como, limitações de uma empresa com as suas oportunidades e ameaças do ambiente externo.

## 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Porter (1991), planejamento estratégico empresarial é o desenvolvimento do procedimento adotado pela organização para competir no mercado. Isso inclui as metas (definição geral de como ela deseja competir e quais seus objetivos econômicos e não-econômicos) e as políticas (estratégias básicas para o alcance das metas) que serão coerentes para que as primeiras sejam atingidas. Ou seja, é necessário que se estabeleça um fim (metas) para motivar a atuação da empresa, assim como os meios (políticas) utilizados para se chegar a esse fim.

O planejamento estratégico é uma definição de conduta empresarial de longo prazo, que é elaborada com o propósito de gerar uma excelente rentabilidade para a organização em relação aos seus concorrentes naquele setor. Esse é o objetivo principal de qualquer empresa, as metas e políticas de alcance é que se diferenciam de uma para outra. “O desempenho de qualquer empresa é motivado pela rentabilidade resultante da posição que a companhia ocupa no âmbito de sua competência principal” (PORTER, 2001, p.23)

Para Normann e Ramírez (1997)<sup>2</sup>, planejamento estratégico é a forma como a organização deseja que os negócios sejam administrados, unindo as duas coisas mais importantes da economia atual, o conhecimento e o relacionamento; que são respectivamente seus clientes e suas competências. As organizações precisam direcionar o foco do planejamento para a agregação de valor bidirecional, reunindo os vários agentes responsáveis por isso.

Porter (1991) também argumenta que uma organização tem apenas três possibilidades de se sobressair no mercado em relação a seus concorrentes: ou ela opta por ser líder em custos, ou por atuar com diferenciação, ou por focar um determinado segmento do mercado. A partir de um desses pressupostos ela irá elaborar sua estratégia.

---

<sup>2</sup> Texto localizado na obra de Champy e Nohria, presente na referência bibliográfica.

Uma organização líder em custos visa a redução dos custos de manutenção, produção e estabelece o monitoramento rígido de todos os gastos da empresa, para que ela possa produzir retornos acima da média de seus concorrentes. O objetivo básico é conseguir uma administração enxuta, sem que a qualidade e a assistência ao cliente sejam prejudicadas.

Normann e Ramírez (1997) dizem que as organizações conseguem manter os custos e os preços baixos por terem elaborado estrategicamente os papéis, relacionamentos e condutas. Assim, elas obtêm um negócio integrado que agrega valor através da junção das partes envolvidas de forma eficiente e inteligente.

Uma organização que pratica diferenciação estrutura-se através da construção de uma estratégia de valor que seja única e que permita aos seus clientes optar por despende uma maior quantia em dinheiro visando a obtenção desse valor agregado. A empresa pode se diferenciar de várias formas e ser reconhecida por muitas delas, o que deve ser considerado é que esse tipo de estratégia não permite que ela seja relapsa em relação aos custos, eles devem ser racionalizados (PORTER, 1991).

É preciso manter uma posição estratégica clara porque é daí que vem a vantagem competitiva. As empresas que puderam sustentar um nível de lucro elevado não recorreram às melhores práticas para melhorar as questões operacionais, mas adotaram uma estratégia clara. A estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes (PORTER, 2001, p.26)

A diferença obtida na rentabilidade após a elaboração de uma estratégia acontece porque a organização passa a agir de forma mais eficiente, ou seja, ela adequa seu processo às metas propostas de forma clara e direta.

A organização que pratica enfoque direciona suas ações para um segmento particular a fim de atendê-lo de forma personalizada. Ela também pode atuar com diferenciação ou com baixo custo, mas a premissa geral dessa estratégia é que "(...) a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito

mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 1991, p.52). Ao adotar a estratégia de enfoque fica mais simples para a organização obter um conhecimento específico acerca do seu mercado e, assim, realizar um marketing direcionado a seus clientes.

A estratégia é a elaboração de uma única posição de valor em detrimento das demais, é escolher como desempenhar as atividades de forma diferenciada ou escolher um conjunto diferenciado de atividades. É optar por determinado segmento de clientes em detrimento de outro, sendo que os clientes que não se encaixam na sua estratégia de ação não terão as mesmas atitudes com relação à organização que os que se encaixam.

## 2.2 O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

Segundo Gonçalves, (2000 apud MEDEIROS, 2003, p. 22), o futuro vai pertencer às empresas que consigam explorar o potencial da centralização das prioridades, das ações e dos recursos nos seus processos essenciais. As empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes.

McKenna, (2000 apud MEDEIROS, 2003, p. 22), afirma que com essa clara tendência de mudança tanto no comportamento do mercado como nas necessidades e exigências dos clientes, as organizações precisam compreender ao máximo e em tempo real, quais ideias devem ser geradas e implementadas eficientemente, para sua continuidade no negócio ou para a identificação de novas oportunidades de negócio.

Nesse enfoque, Bowditch e Buono, (1997 apud MEDEIROS, 2003, p. 22), afirmam que é também importante observar as mudanças da sociedade sob prismas que levem em consideração os fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, estrutura legal, sistema ecológico

e condições sociais. Tais aspectos são tão importantes para o planejamento e a estratégia empresarial quanto os domínios econômicos e tecnológicos.

### 2.3 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia corporativa, definida por Andrews (apud MEDEIROS, 2003, p.24) é o modelo de decisões em uma empresa, que determina e revela os seus objetivos e metas, gera suas políticas principais e planos para o alcance daquelas metas e define a faixa de negócios que a empresa deve seguir, o tipo de organização econômica e humana que a empresa pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que a empresa pretende dar aos seus clientes, empregados, acionistas e para a comunidade. O modelo resultante de decisões estratégicas, provavelmente definirá o caráter central e a imagem da empresa, a individualidade que ela tem para seus membros e os diversos públicos e a posição que a empresa ocupará na sua indústria e mercado. A interdependência de propósitos, políticas e ações organizadas é crucial para a particularidade de uma estratégia e para identificar a vantagem competitiva.

Freeman e Reed (1983 apud MEDEIROS, 2003, p. 26), sugerem algumas proposições que servem para a elaboração de um guia para a formulação da estratégia:

- Generalizar a abordagem do marketing: entender as necessidades de cada um dos envolvidos no negócio da empresa, de forma a compreender as necessidades dos clientes e desenhar produtos, serviços e programas para atendê-los;

- Estabelecer processos de negociação: entender a natureza política dos principais envolvidos no negócio da empresa e a aplicabilidade dos conceitos de ciência política, tais como a análise de coalizão e gerenciamento de conflitos;

- Estabelecer uma filosofia de decisão que esteja orientada preferencialmente mais para a iniciativa do que para a reação; e
- Alocar recursos baseando-se no grau de importância da turbulência ambiental, ou seja, nos clamores dos envolvidos no negócio.

Para Kotler e Heskett (1994 apud MEDEIROS, 2003, p. 27), a estratégia é apenas a lógica para conseguir movimento em alguma direção. As crenças e práticas exigidas em uma estratégia devem ser compatíveis com a cultura da empresa e quando não são, em geral, a empresa tem dificuldades para implementá-la com sucesso.

## 2.4 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇO

A preocupação principal das instituições de prestação de serviços se volta para o gerenciamento das operações de forma a manter e também ampliar o seu poder competitivo.

Assim, em termo de operações de serviços, verifica-se que a vantagem competitiva a longo prazo acaba por depender, principalmente, da qualidade que envolve o projeto do serviço, bem como, o seu processo de fornecimento.

Portanto, a definição da estratégia de operações deve ser considerada como uma ferramenta tendo como objetivo principal o aumento da competitividade da organização, buscando organizar seus recursos, bem como, conformar um padrão de decisões que seja coerente, para que se consiga promover de forma adequada as características de desempenho, trazendo para a organização a possibilidade de competir de forma eficaz no futuro.

Deste modo, o conteúdo que compõe uma estratégia acaba por materializar seus objetivos, bem como, as suas áreas de decisão. Assim, os objetivos devem ser definidos por critérios que venham a permitir à organização

competir no mercado, principalmente em um nicho de mercado que venha a valorizá-lo perante o cliente.

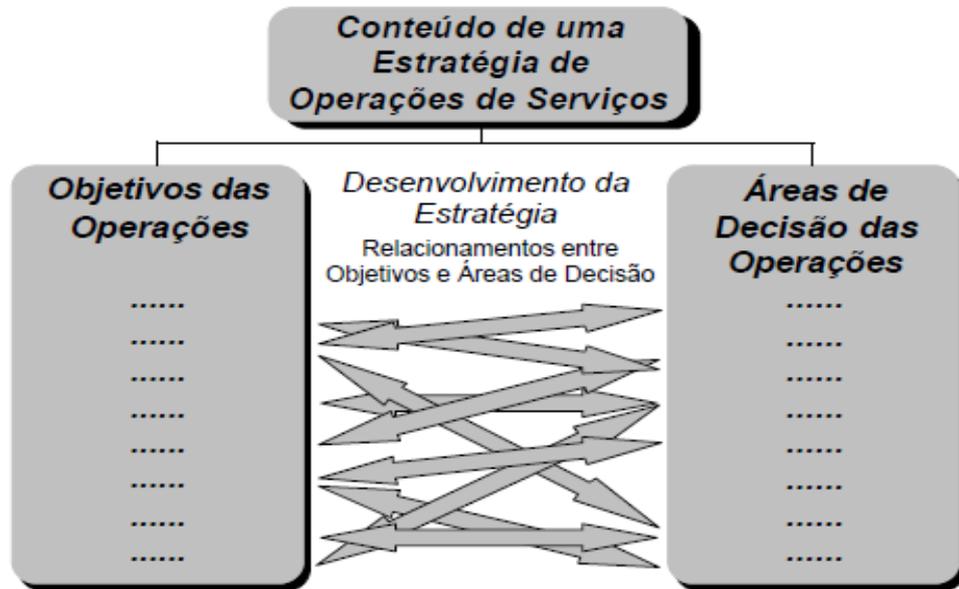
Portanto, tanto a consistência como a velocidade possui como objetivos de uma estratégia de operações de serviços.

As áreas de decisão levam em consideração os conjuntos que se relacionam com as decisões gerenciais em relação aos recursos operacionais, isto é, recursos humanos, tecnológicos e também os sistemas que passam a influenciar o desempenho do sistema de operações no que diz respeito ao atingimento dos objetivos.

As áreas de decisão se voltam para o “processo/tecnologia”, que incluem as decisões sobre equipamentos e instalações; e a “gestão de materiais”, acaba por incluir as decisões sobre estoque, políticas de relacionamento com os fornecedores, etc.

Portanto, o processo estratégico direcionado para as operações devem ser vistos como um processo, explícito ou implícito, que encontra ligação aos objetivos, bem como, as áreas de decisão, conforme a figura abaixo.

FIGURA 6 – ESBOÇO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS



FONTE: Giansesi e Corrêa (1994:44)

## 2.5 OBJETIVOS DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

Os objetivos da estratégia de operações em serviços acabam por se referir aos critérios competitivos, sendo que tais devem ser estabelecidos, bem como, priorizados, levando em consideração as necessidades e/ou expectativas do mercado, aonde o sistema de operações venha a atingir sua excelência.

Tais critérios competitivos passam a refletir os fatores determinantes para a real satisfação do cliente, isto é, a qualidade do projeto, bem como, o fornecimento do próprio serviço.

Na figura abaixo apresenta-se uma lista com os critérios competitivos considerados como relevantes em relação a avaliação de operações de serviço.

FIGURA 7 – CRITÉRIOS COMPETITIVOS PARA OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

CRITÉRIOS	SIGNIFICADO
CONSISTÊNCIA	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
COMPETÊNCIA	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades "técnicas" dos consumidores.
VELOCIDADE DE ATENDIMENTO	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
ATENDIMENTO / ATMOSFERA	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
FLEXIBILIDADE	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
CREDIBILIDADE/ SEGURANÇA	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
ACESSO	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
TANGÍVEIS	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens, facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
CUSTO	Fornecer serviço de baixo custo.

FONTE: GIANESI e CORRÊA (1994:44)

Embora tal conjunto de critérios apresente caráter geral, não é possível dizer que todos os critérios competitivos materializam a mesma importância para todos os clientes. Deste modo, a importância relativa que acaba por se dar a cada critério competitivo tende a variar segundo as prioridades que são colocadas pelos consumidores do segmento onde encontra-se inserido, sendo que este

passa a determinar o meio com que a empresa esteja trabalhando ou ainda pretenda trabalhar.

Neste contexto, não é possível afirmar que o conjunto de critérios seja realmente válido ou mesmo abrangente para qualquer tipo de serviço oferecido. Deste modo, alguns dos critérios ora apresentados se tornam relevantes para um tipo de serviço ora determinado, sendo que outros critérios não tem o condão de incluir como o cliente acaba por avaliar o serviço em um determinado caso específico genérico considerando-se cada caso específico.

Portanto, um objetivo que vise a determinação dos critérios competitivos passa a ser prioridade no mercado, vindo a facilitar a comunicação existente as áreas de marketing e as de operações, que devem integrar as funções de forma a possibilitar o atingimento das estratégias empresariais.

Por meio da lista priorizada de critérios, isto é, como a empresa acaba por ganhar os clientes em um segmento determinado do mercado, as operações devem estabelecer seus objetivos, ou seja, saber realmente quais os aspectos que deve-se focalizar em sua competência.

Permite-se, portanto, a identificação das competências, atuais e futuras, do sistema de operações que acabam por influenciar a estratégia de marketing, procurando a exploração das competências sempre ao máximo, vindo a transformar estas em armas competitivas.

## 2.6 ÁREAS DE DECISÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS

A estratégia de operações poderá ser caracterizada como uma espécie de padrão totalmente coerente em relação a uma quantidade de decisões individuais que passam a afetar a habilidade da instituição em conseguir obter vantagem competitiva que a sustente a um longo prazo.

Em razão da complexidade que envolve a função de operações, torna-se necessário a classificação das decisões por meio de áreas de decisão estratégica.

Na figura abaixo apresenta-se uma lista de áreas de decisões consideradas como relevantes para as operações de serviços. Assim, estas áreas de decisão passam a se caracterizar famílias que apresentam problemas diversos, com os quais os gerentes de operações deverá se preocupar, visto que estas acabam por exercer uma grande influencia na competência do sistema de operações, que deverá abranger os critérios de desempenho a ser priorizado.

Portanto, acaba por representar uma lista de verificação voltada para a análise, e, conseqüente tentativa de conformação do presente padrão, devendo este ser coerente com as decisões voltadas para a estratégia de operações.

Ao se constituir uma lista de verificação, é necessário que cada uma das áreas de decisão seja considerada em relação a formulação da estratégia de operações.

Diante disto, é possível facilitar o processo tanto de difusão como desagregação da estratégia que será estabelecida para o sistema de operações, abrangendo até o nível de cada subfunção presente no sistema, vindo-se a analisar os critérios de desempenho a ser estabelecidos para cada uma delas, de forma a garantir uma real contribuição para que se consiga atingir os objetivos do sistema em seu todo.

Assim, o estabelecimento de critérios relacionados ao desempenho desagregados se volta para cada subfunção, vindo a se direcionar as decisões a serem tomadas todos os dias em cada área, materializando um padrão de decisões que sejam desejadas.

Portanto, as decisões operacionais devem ser divididas nas áreas estratégicas de decisão, conforme figura abaixo. Importante salientar que não se pretende por meio desta lista de áreas de decisão uma real adequação do tipo de serviço, mas que este seja uma lista de verificação, para que, em um determinado

caso, o conjunto mais adequado de áreas de decisões estratégicas venha a ser realmente estabelecido.

FIGURA 8 – ÁREAS DE DECISÃO ESTRATÉGICAS PARA UM SISTEMA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇO

ÁREAS DE DECISÃO	DECISÕES RELACIONADAS A
1. PROJETO DO SERVIÇO	Conteúdo do pacote de serviço; foco, responsividade, alavancagem de valor sobre custo.
2. PROCESSO/ TECNOLOGIA	Separação entre "front office"/"back room"; tipo de contato com o cliente (hard/soft); métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade.
3. INSTALAÇÕES	Localização; descentralização; layout; arquitetura; decoração, políticas de manutenção.
4. CAPACIDADE/ DEMANDA	Quantidade, tipo e responsividade da capacidade; ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda.
5. FORÇA DE TRABALHO	Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração.
6. QUALIDADE	Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidades e expectativas.
7. ORGANIZAÇÃO	Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão.
8. ADMINISTRAÇÃO DE FILAS E DE FLUXO	Disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera.
9. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Coleta, análise e uso de informação experimental.
10. GESTÃO DE MATERIAIS	Políticas de fornecimento; papel dos estoques; políticas de ressurgimento; níveis de disponibilidade.
11. GESTÃO DO CLIENTE	Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente; treinamento do cliente.
12. MEDIDAS DE DESEMPENHO	Prioridades; padrões; métodos.
13. CONTROLE DAS OPERAÇÕES	Programação de operações; regras de decisão.
14. SISTEMAS DE MELHORIA	Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações.

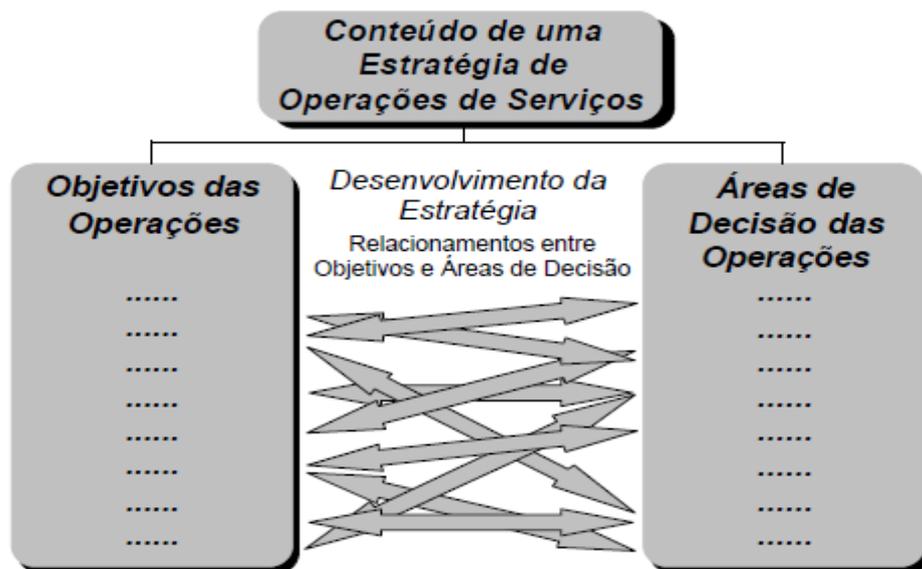
FONTE: Gianesi e Corrêa (1994:44)

Deste modo, algumas áreas devem ser acrescentadas, sendo que outras que foram incluídas devem ser consideradas como irrelevantes ou não aplicáveis.

## 2.7 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇO

Ao se estabelecer as listas de objetivos, bem como, as áreas de decisão estratégicas em um sistema de operações de serviço, verifica-se que a formulação da estratégia de operações se volta para a ligação entre dois conjuntos de fatores, conforme figura abaixo.

FIGURA 9 – ESBOÇO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES E SERVIÇO.



FONTE: Giansesi e Corrêa (1994:44)

Portanto, a formulação da estratégia acaba por necessitar de um processo lógico, totalmente procedimental e prático, para que tal tarefa seja sistemática, possibilitando a formulação e reformulação de estratégias que visem garantir o poder real de competitividade da empresa.

Tal processo é verificado na figura abaixo, e acaba por incluir dois blocos. Assim, o primeiro se volta para a definição da missão ou ainda do conceito do

serviço, isto é, quais são os atributos ou mesmo a dimensão do serviço, voltando-se o sistema de operações para a proporção do alto desempenho.

Deste modo, a definição da missão do serviço acaba por ser dependente em relação as decisões no que diz respeito ao segmento de mercado que se pretende atender, bem como, como a organização deseja se posicionar diante de seus concorrentes, principalmente aos olhos de seus consumidores.

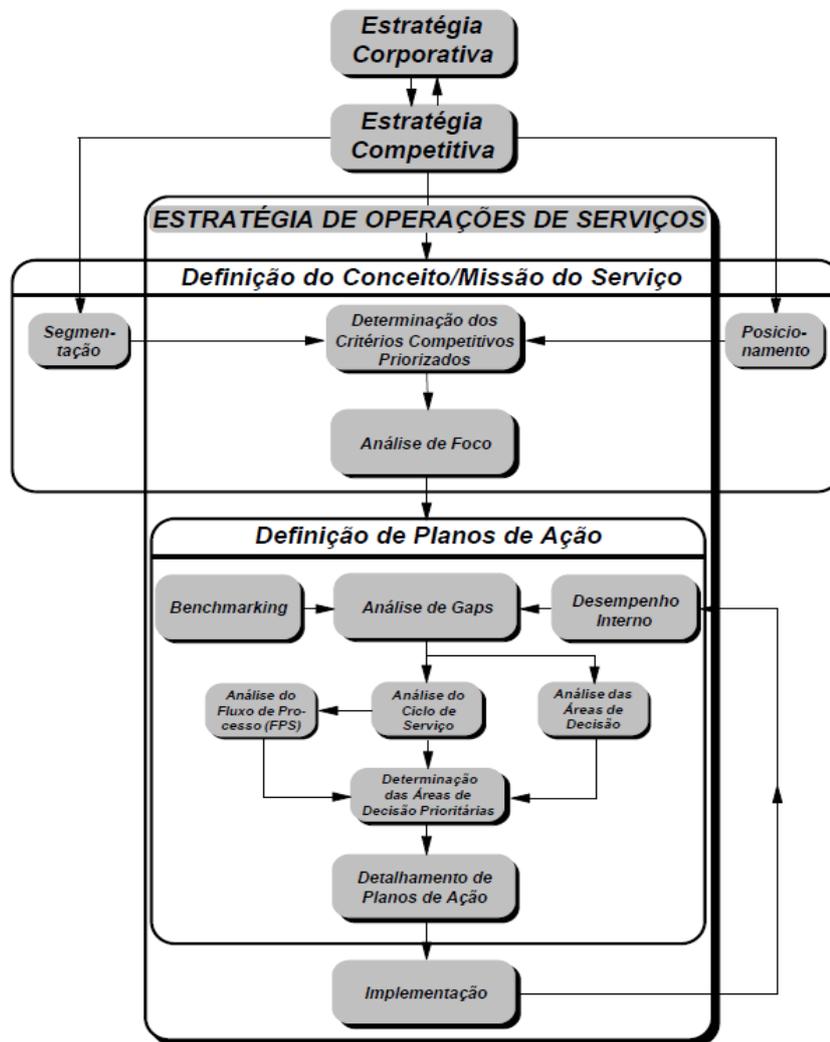
Assim, a definição da missão ou mesmo conceito do serviço acaba por se subordinar a questão da estratégia competitiva.

Deste modo, o segundo bloco se volta para a missão do serviço. As necessidades voltadas para a melhoria do desempenho devem ser visto com maior prioridade.

Diante de tal objetivo, deve-se analisar os níveis de desempenho da concorrência, bem como, da própria empresa, tanto em seu momento atual como futuro, objetivando o estabelecimento de prioridades de curto, médio e longo prazo.

Por meio dessas prioridades, e, o conseqüente auxílio das ferramentas de análise do serviço, bem como, do sistema de operações, acaba-se por procurar detalhar todas as ações consideradas como necessárias para a real implementação da estratégia.

FIGURA 10 – O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÃO E SERVIÇO



FONTE: Giansi e Corrêa (1994:44)

Portanto, a implementação da estratégia acaba por alterar o real desempenho da organização, o que em conjunto com as mudanas no desempenho da concorrência passa a justificar a real necessidade de reformulação da estratégia tendo como base o tempo.

As mudanas nas necessidades, bem como, nas próprias expectativas dos clientes passam a requerer consigo uma redefinição da própria missão do serviço. Deste modo, o processo como um todo, deverá apresentar uma sistemática sobre os replanejamentos mais adequados.

## 2.8 A DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

A definição de planos de ação deverá direcionar a um processo lógico, possibilitando à organização a alocação de forma mais adequada dos recursos escassos para que estes venham a alavancar a melhoria em uma área que realmente traga resultado um benefício competitivo real.

Tal processo acaba por evitar que a empresa continue em uma espécie de modismo, sem que determinadas atividades venham a se beneficiar deles ao final do esforço, sendo importante a sua implantação.

Deste modo, a organização deverá partir por meio da comparação de seu real desempenho interior, principalmente em razão do desempenho apresentado pela concorrência, tanto atual como potencial.

Neste sentido, as lacunas existentes entre o seu nível de desempenho e o de desempenho da concorrência principal deverá ser considerada como o principal indicador das áreas a serem priorizadas para a atuação para melhoria.

Ao se identificar as principais lacunas, o próximo passo é a definição precisa sobre quais áreas deverão se voltar para a decisão agir. Assim, acaba-se por iniciar um processo lógico voltado para a definição dos planos de ação que devem contar com o auxílio real de diversas técnicas, como, por exemplo, a análise de ciclos dos serviços.

No caso de situação de maior complexidade, é necessário a utilização do fluxo de processo do serviço.

Um dos principais momentos é o que consiste no encontro entre cliente e algum aspecto do serviço e/ou do próprio sistema de operações. Assim, por meio do sistema de operações, além das atividades que são realizadas no decorrer do contato, outras atividades deverão ser realizadas para que os bens considerados tangíveis sejam realmente disponíveis no momento considerado como correto, abrangendo ainda os equipamentos, que devem estar funcionando de forma

adequada, bem como, os funcionários devem estar treinados e também de posse das informações corretas, vindo a garantir o real sucesso do momento de contato com o cliente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que as mudanças no mercado a partir da globalização, intensificaram a máxima: quem manda no que quer consumir é o cliente e as empresas precisam se empenhar em levar ao mercado seus produtos voltados para todos os tipos de clientes. Outro fator primordial diz respeito a gestão estratégica de operações em serviço.

As organizações necessitam voltar o foco para os níveis de gestão estratégica para começaram a oferecer excelente ambiente para a introdução de valorização do serviço, observando suas necessidades.

Uma maneira lógica de perceber se uma empresa utiliza estratégia é observar se as decisões em relação à produção e distribuição, se estas são claras sobre o que pretendem fazer. Deve-se ter em destaque que a satisfação em relação ao serviço pode ser reservada a poucos clientes verdadeiramente satisfeitos.

Uma estratégia é uma posição única, com base em uma forma diferente de atuação após adaptar as atividades essenciais à venda do serviço. Atualmente, vários fatores se conectam para a estratégia em operações em serviço: qualidade, funcionalidade, excelente distribuição e bom atendimento, mas tudo esse trabalho só será recompensado em ambiente propício. Daí, por que se afirma que há necessidade de estabilidade político-econômica para que as empresas possam investir com segurança sem correr riscos maiores.

## REFERÊNCIAS

- CLARK, G; JAMES, K. ***The “coping” zone: stress and quality***. In: RIVERA, J.; PRATS, J. (Org.). *Managing service operations lessons from the service and manufacturing sectors*. Barcelona: Iese, 1997, p.385-390
- CORRÊA, H. L. & CAON, M. ***Gestão de serviços***. São Paulo, editora Atlas, 2002.
- GARVIN, David A. ***Manufacturing strategic planning***. *California Management Review*, v. 35, n. 4, p. 85- 106, summer 1993.
- GIANESI, I; CORRÊA, H. L. ***Administração Estratégica de serviços para a satisfação do cliente***. São Paulo: Atlas, 1994.
- HILL, Terry. ***Manufacturing strategy: text and cases***. 2.ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.
- JOHNSTON, R. & CLARK, G. ***Administração de operações de serviço***. São Paulo, Ed. Atlas, 2002.
- MACHADO, D.M., QUEIROZ, T. R., MARTINS, M. F. ***Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fast food***. *Revista Gestão e Produção*, v.13, n. 2, p.261-270, 2006.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. ***A conceptual model of service quality and its implications for future research***. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- RIEG, D. L.; SCRAMIM, F. C. L.; ZAU, V. C. ***QUALISERV – uma técnica para avaliação da qualidade em serviços: estudo de caso no setor de pós-vendas em uma empresa do setor automobilístico***. XXIX ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, BA, 2009.
- SANTOS, L. C., VARVAKIS, G. & GOHR, C. F. ***Estratégia de operações de serviços: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica***. XXVIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, 2008.
- SILVESTRO, R., FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., VOSS, C. ***Towards a classification of service processes***. *International Journal of Service Industry Management*, v. 3, n. 3, 1992, p. 62-75.
- SLACK, N. ***The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority***. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C, HARRISON,A., JOHNSTON, R., ***Administração da Produção***, Editora Atlas, 2002.

TROSTER, R. L. Introdução à economia. São Paulo: Makron Books, 1999.