

**LUCIANO COSTA SANTOS**

**UM MODELO PARA A FORMULAÇÃO DA  
ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Gregorio Varvakis, Ph.D.

Florianópolis

2006

LUCIANO COSTA SANTOS

## UM MODELO PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Esta Tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 14 de dezembro de 2006.

---

Antônio Sérgio Coelho, Dr.  
Coordenador do Programa

### BANCA EXAMINADORA

---

Gregorio Varvakis, Ph.D.  
Orientador

---

Marizia Ferreira de Araújo, Dr<sup>a</sup>.  
Moderadora

---

Rolf Hermann Erdmann, Dr.  
Examinador

---

Oscar Ciro Lopez Vaca, Dr.  
Examinador

---

Áureo dos Santos, Dr.  
Examinador Externo

---

Nébel Argüello Affonso da Costa, Dr<sup>a</sup>.  
Examinadora Externa

## **AGRADECIMENTOS**

À minha amada esposa Cláudia, pelo apoio incondicional, pelo companheirismo e, principalmente, pela paciência.

Ao Prof. Gregorio Varvakis, por ter sido mais do que um orientador, mas um grande amigo.

Aos professores membros da banca examinadora, Áureo dos Santos, Marizia Araújo, Nébel Argüello, Oscar Vaca e Rolf Erdmann, por suas valiosas sugestões.

Ao Prof. Osmar Possamai, sempre disposto a contribuir com seu aguçado senso crítico, por ter participado da banca no exame de qualificação.

Aos sócios-gerentes da empresa selecionada para a pesquisa de campo, por terem fornecido a dedicação necessária para um processo de pesquisa colaborativo.

Ao Eng. Helinton Machado, graduando em Engenharia de Produção na época da pesquisa de campo, pela amizade compartilhada e pelo auxílio na coleta de dados.

À minha cunhada Chris Regina e à minha amiga Jurema Pacheco, pelo auxílio na revisão do texto final.

Ao amigo Amarildo Jorge da Silva, pelo incentivo constante e pelas angústias compartilhadas durante o árduo processo que é o desenvolvimento de uma tese.

Às amigas e colegas de trabalho Daniela Brandão e Ana Regina Dutra, que sempre apoiaram a realização deste trabalho, mesmo que de uma forma indireta.

A toda a minha família, especialmente meus pais, que com compreensão e sabedoria, desejam o meu sucesso.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

SANTOS, Luciano Costa. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006. 319f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este trabalho propõe um modelo para a formulação da estratégia de operações que busca uma adequação às peculiaridades dos serviços, direcionando o foco dos gerentes de serviços para os aspectos específicos de seu sistema de operações. Partindo do pressuposto que os serviços são diferentes da manufatura e demandam uma abordagem específica na gestão de operações, foi identificado em uma ampla revisão de literatura um conjunto de requisitos para o processo de formulação da estratégia de operações de serviços. Esses requisitos serviram como parâmetros para a avaliação dos modelos existentes, o que permitiu verificar que nenhum desses modelos era plenamente adequado para a formulação da estratégia de operações de serviços. Com base nos requisitos identificados na literatura e nas contribuições dos modelos existentes, foi desenvolvido um novo modelo que procurava conciliar as características dos serviços com os desenvolvimentos recentes na área de estratégia de operações. O modelo proposto nesta pesquisa pode ser desdobrado em dois níveis: estrutura conceitual e procedimento de formulação. Enquanto o primeiro nível está situado no plano teórico-conceitual, o segundo nível tem um caráter mais aplicado, sendo responsável pela operacionalização dos conceitos que dão suporte ao modelo. A pesquisa de campo para testar a aplicabilidade e refinar o modelo foi realizada em uma empresa do setor de *fitness*, seguindo os princípios da pesquisa-ação. Além de permitirem constatar que o modelo era de fato aplicável para operações de serviços, os resultados da pesquisa de campo confirmaram que a estrutura conceitual e o procedimento de formulação eram elementos necessários e intrinsecamente relacionados. Ao passo que a estrutura conceitual traz uma perspectiva diferente para gerentes e pesquisadores, o conjunto de ferramentas do procedimento de formulação facilita a internalização de conceitos que representam uma evolução do modelo tradicional da estratégia de manufatura.

**Palavras-chave:** Operações de serviços. Estratégia de operações. Modelos de gestão.

## ABSTRACT

SANTOS, Luciano Costa. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006. 319f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

This research work proposes a model for the formulation of operations strategy which aims an adaptation for service characteristics, driving the managerial focus to the specific aspects of service operations systems. Considering that services are different from manufacturing and they demand a specific approach in the management of operations, it was identified in a comprehensive literature review a set of requirements for the formulation of service operations strategy. These requirements served as parameters to the evaluation of the existing operations strategy models. The evaluation of the existing models allowed to verify that none of them was fully appropriate for the formulation of service operations strategy. Based on the requirements identified in the literature and building upon the contributions of the existing models, it was developed a new model which sought to bring together service characteristics and recent developments in the field of operations strategy. The proposed model can be deployed in two levels: conceptual framework and formulation procedure. While the first level is related to the theoretical view, the second level is applied to the operationalization of the concepts that underpin the proposed model. The field research to test the applicability and to refine the model was accomplished in a fitness organization, following the principles of the action research approach. The field research confirmed that the model was really applicable to service operations. Furthermore, these findings confirmed that the conceptual framework and the formulation procedure were essential elements that are closely related. While the conceptual framework shows a different perspective to managers and researchers, the formulation procedure has a set of tools which facilitates the internalization of concepts that represent an evolution in the traditional model of manufacturing strategy.

**Key-words:** Service operations. Operations strategy. Management models.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases da pesquisa.....	29
Figura 2: Modelo conceitual do sistema de operações de serviços.....	45
Figura 3: Sistema de operações de serviços: serviço = processo + resultado.....	51
Figura 4: Classificação de serviços: a matriz volume/variedade.....	52
Figura 5: As operações de serviços como um sistema aberto.....	59
Figura 6: Evolução da pesquisa em gestão de serviços.....	61
Figura 7: Os níveis estratégicos.....	65
Figura 8: As quatro perspectivas da estratégia de operações.....	72
Figura 9: Estratégias deliberadas e emergentes.....	82
Figura 10: A inter-relação entre conteúdo, contexto e processo.....	84
Figura 11: O modelo tradicional da estratégia de manufatura.....	85
Figura 12: O modelo de Cambridge.....	102
Figura 13: O modelo de Garvin.....	110
Figura 14: Gestão estratégica orientada para processos.....	112
Figura 15: O modelo PROPHESY.....	113
Figura 16: O modelo de Johnston e Clark.....	115
Figura 17: O modelo de Heskett, Sasser Jr. e Hart.....	117
Figura 18: O modelo de Giansesi e Corrêa.....	119
Figura 19: Os dois níveis do modelo proposto.....	130
Figura 20: Estrutura conceitual.....	131
Figura 21: Procedimento de formulação.....	135
Figura 22: Formulário para caracterização dos serviços.....	138
Figura 23: Estratégias genéricas de Porter.....	139
Figura 24: Formulário para caracterização dos clientes.....	140
Figura 25: Matriz serviço-cliente.....	142
Figura 26: Análise de foco pela matriz serviço-cliente.....	143
Figura 27: Perfis de desempenho.....	145
Figura 28: Formulário para a síntese da Etapa 1.....	146
Figura 29: Identificação do conceito do serviço.....	149
Figura 30: Perfil de alinhamento conceito-pacote.....	151
Figura 31: Formulário para identificação dos processos.....	154

Figura 32: Perfil do processo.....	157
Figura 33: Mapa de eventos estratégicos.....	158
Figura 34: Formulário de análise do mapa de eventos estratégicos.....	160
Figura 35: Formulário para decomposição de competências.....	163
Figura 36: Formulário para avaliação do valor da competência.....	165
Figura 37: Formulário para avaliação da sustentabilidade da competência.....	166
Figura 38: Formulário para avaliação da versatilidade da competência.....	166
Figura 39: Formulário para a definição de critérios de valor percebido.....	169
Figura 40: Formulário para análise da concorrência.....	170
Figura 41: Escalas de importância e desempenho.....	171
Figura 42: Matriz importância-desempenho.....	172
Figura 43: Matriz de relações entre critérios.....	173
Figura 44: Matriz critério-processo.....	174
Figura 45: Matriz critério-processo ponderada.....	175
Figura 46: Formulário de geração de idéias e objetivos.....	177
Figura 47: Formulário de objetivos, indicadores e metas.....	179
Figura 48: Diagrama de árvore.....	180
Figura 49: Formulário para a elaboração de planos de ação.....	181
Figura 50: Formulário para a estruturação do painel de indicadores.....	183
Figura 51: Formulário para o acompanhamento de indicadores.....	185
Figura 52: Monitoramento de eventos em tempo real.....	187
Figura 53: Formulário para a análise de eventos estratégicos.....	187
Figura 54: Matriz serviço-cliente da academia.....	199
Figura 55: Perfis de desempenho da academia.....	200
Figura 56: Conceito do serviço da academia.....	203
Figura 57: Pacote de serviços da academia.....	204
Figura 58: Perfil de alinhamento conceito-pacote para a academia.....	206
Figura 59: Perfil do processo “instrução de musculação”.....	211
Figura 60: Perfil do processo “instrução de ginástica”.....	211
Figura 61: Perfil do processo “instrução de dança”.....	212
Figura 62: Perfil do processo “instrução de <i>personal</i> ”.....	212
Figura 63: Perfil do processo “avaliação física”.....	213
Figura 64: Perfil do processo “recepção”.....	213

Figura 65: Mapa de eventos estratégicos da academia.....	215
Figura 66: Matriz importância-desempenho (área de influência).....	228
Figura 67: Matriz importância-desempenho (melhores práticas).....	229
Figura 68: Matriz de relações entre os CVP's da academia.....	231
Figura 69: A metáfora da lente.....	253
Figura 70: Relações entre requisitos, estrutura e procedimento.....	258



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura do trabalho.....	25
Quadro 2: Definições para serviços.....	38
Quadro 3: Características dos serviços e suas implicações.....	42
Quadro 4: Tópicos emergentes em Gestão de Operações de Serviços.....	62
Quadro 5: Definições para estratégia de operações.....	71
Quadro 6: Conceitos de estratégia de manufatura em serviços.....	92
Quadro 7: Requisitos de formulação da estratégia de operações de serviços.....	97
Quadro 8: O modelo de Hill.....	106
Quadro 9: O modelo de McLaughlin, Pannesi e Kathuria.....	121
Quadro 10: Principais contribuições e limitações dos modelos atuais.....	124
Quadro 11: Avaliação dos modelos atuais.....	125
Quadro 12: Conceitos-chave do modelo.....	134
Quadro 13: Detalhamento do procedimento de formulação.....	135
Quadro 14: Detalhamento da Etapa 1.....	137
Quadro 15: Requisitos genéricos dos clientes.....	141
Quadro 16: Detalhamento da Etapa 2.....	148
Quadro 17: Elementos do pacote de serviços.....	150
Quadro 18: Detalhamento da Etapa 3.....	153
Quadro 19: Categorias de recursos.....	162
Quadro 20: Detalhamento da Etapa 4.....	168
Quadro 21: Detalhamento da Etapa 5.....	177
Quadro 22: Detalhamento da Etapa 6.....	183
Quadro 23: Elementos constituintes do painel de indicadores.....	184
Quadro 24: Caracterização dos serviços da academia.....	196
Quadro 25: Caracterização dos clientes da academia.....	198
Quadro 26: Síntese da Etapa 1.....	202
Quadro 27: Síntese da Etapa 2.....	207
Quadro 28: Identificação dos processos da academia.....	209
Quadro 29: Análise das estratégias passadas da academia.....	216
Quadro 30: Decomposição da competência “excelência na musculação”.....	218
Quadro 31: Valor da competência “excelência na musculação”.....	218

Quadro 32: Sustentabilidade da competência “excelência na musculação”.....	219
Quadro 33: Versatilidade da competência “excelência na musculação”.....	219
Quadro 34: Síntese da Etapa 3.....	221
Quadro 35: Critérios de valor percebido da academia.....	223
Quadro 36: Análise comparativa dos principais concorrentes da academia.....	226
Quadro 37: Pontuação de importância e desempenho da academia.....	228
Quadro 38: Matriz critério-processo da academia.....	232
Quadro 39: Matriz critério-processo ponderada (área de influência).....	233
Quadro 40: Matriz critério-processo ponderada (melhores práticas).....	233
Quadro 41: Síntese da Etapa 4.....	234
Quadro 42: Desafios, idéias e objetivos estratégicos para a academia.....	236
Quadro 43: Objetivos, indicadores e metas das operações da academia.....	238
Quadro 44: Algumas ações do plano para alcançar o objetivo 1.....	239
Quadro 45: Algumas ações do plano para alcançar o objetivo 2.....	240
Quadro 46: Painel de indicadores para as operações da academia.....	241
Quadro 47: Relação entre os objetivos e os resultados da pesquisa.....	256

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. Definição do problema.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2. Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.2.1. Objetivo geral.....	18
1.2.2. Objetivos específicos.....	18
<b>1.3. Justificativa.....</b>	<b>18</b>
1.3.1. Relevância.....	18
1.3.2. Contribuição.....	19
1.3.3. Ineditismo.....	22
<b>1.4. Orientação científica da pesquisa.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5. Estrutura do trabalho.....</b>	<b>24</b>
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Pesquisando a formulação da estratégia de operações.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. Fases da pesquisa.....</b>	<b>28</b>
2.2.1. Desenvolvimento teórico-conceitual.....	29
2.2.2. Estudo empírico.....	31
2.2.3. Síntese.....	34
<b>2.3. Delimitação e escopo da pesquisa.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4. Considerações finais do capítulo.....</b>	<b>36</b>
<b>3. OPERAÇÕES DE SERVIÇOS.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. Definições para serviços.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2. Características específicas dos serviços.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. O <i>continuum</i> entre bens e serviços.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4. O sistema de operações de serviços.....</b>	<b>44</b>
3.4.1. Serviços: o conceito e o pacote.....	47
3.4.2. Dimensões dos serviços: o processo e o resultado.....	49
<b>3.5. Classificação dos sistemas de serviços.....</b>	<b>51</b>
<b>3.6. A função operações em serviços.....</b>	<b>56</b>
3.6.1. Escopo de atuação e interfaces.....	58

3.6.2. Evolução da pesquisa e tendências atuais.....	60
<b>3.7. Considerações finais do capítulo.....</b>	<b>62</b>
<b>4. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1. As operações no contexto da estratégia empresarial.....</b>	<b>64</b>
4.1.1. O conceito de estratégia.....	64
4.1.2. Os níveis estratégicos.....	65
4.1.3. O papel estratégico das operações.....	68
<b>4.2. Definindo a estratégia de operações.....</b>	<b>70</b>
4.2.1. Conteúdo da estratégia de operações.....	73
4.2.2. Processo da estratégia de operações.....	80
<b>4.3. Estratégia de manufatura: modelo tradicional e tendências.....</b>	<b>84</b>
<b>4.4. Estratégia de operações de serviços.....</b>	<b>86</b>
4.4.1. Estratégia de manufatura em serviços: adaptações e similaridades.....	88
4.4.2. Requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços.....	92
<b>4.5. Considerações finais do capítulo.....</b>	<b>98</b>
<b>5. MODELOS DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES.....</b>	<b>99</b>
<b>5.1. Visão geral do processo de formulação da estratégia.....</b>	<b>99</b>
<b>5.2. Modelos da estratégia de manufatura.....</b>	<b>101</b>
5.2.1. O modelo de Cambridge.....	101
5.2.2. O modelo de Hill.....	105
5.2.3. O modelo de Slack.....	107
5.2.4. O modelo de Garvin.....	109
5.2.5. O modelo PROPHECY.....	111
<b>5.3. Modelos da estratégia de operações de serviços.....</b>	<b>114</b>
5.3.1. O modelo de Johnston e Clark.....	115
5.3.2. O modelo de Heskett, Sasser Jr. e Hart.....	116
5.3.3. O modelo de Gianesi e Corrêa.....	118
5.3.4. O modelo de McLaughlin, Pannesi e Kathuria.....	120
<b>5.4. Contribuições e limitações dos modelos atuais.....</b>	<b>122</b>
<b>5.5. Considerações finais do capítulo.....</b>	<b>126</b>

<b>6. MODELO PROPOSTO</b> .....	127
<b>6.1. Pressupostos teóricos do modelo</b> .....	127
<b>6.2. Visão geral do modelo</b> .....	129
<b>6.3. Estrutura conceitual do modelo</b> .....	130
<b>6.4. Procedimento de formulação da estratégia</b> .....	134
6.4.1. Etapa 1: Serviços & Clientes.....	136
6.4.2. Etapa 2: Conceito & Pacote.....	147
6.4.3. Etapa 3: Processos & Competências.....	152
6.4.4. Etapa 4: Critérios de Valor Percebido.....	167
6.4.5. Etapa 5: Objetivos & Ações.....	176
6.4.6. Etapa 6: Monitoramento da Estratégia.....	182
<b>6.5. Elementos complementares</b> .....	189
<b>6.6. Considerações finais do capítulo</b> .....	191
<b>7. APLICAÇÃO DO MODELO</b> .....	192
<b>7.1. Caracterização da empresa</b> .....	192
<b>7.2. Formulação da estratégia de operações de serviços</b> .....	193
7.2.1. Etapa 1: Serviços & Clientes.....	195
7.2.2. Etapa 2: Conceito & Pacote.....	202
7.2.3. Etapa 3: Processos & Competências.....	208
7.2.4. Etapa 4: Critérios de Valor Percebido.....	222
7.2.5. Etapa 5: Objetivos & Ações.....	235
7.2.6. Etapa 6: Monitoramento da Estratégia.....	240
<b>7.3. Considerações finais do capítulo</b> .....	242
<b>8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	243
<b>8.1. Análise da aplicabilidade</b> .....	243
8.1.1. Factibilidade.....	243
8.1.2. Usabilidade.....	244
8.1.3. Utilidade.....	245
<b>8.2. Confronto com os requisitos</b> .....	246
<b>8.3. Implicações gerenciais e de pesquisa</b> .....	251
<b>8.4. Considerações finais do capítulo</b> .....	254

<b>9. CONCLUSÕES.....</b>	<b>255</b>
<b>9.1. Atendimento aos objetivos.....</b>	<b>255</b>
<b>9.2. Contribuição científica.....</b>	<b>257</b>
<b>9.3. Recomendações para futuros trabalhos.....</b>	<b>260</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>262</b>
<b>APÊNDICE – Guia de utilização dos formulários de apoio.....</b>	<b>283</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A gestão de operações de serviços tem se tornado numa das mais importantes áreas de pesquisa em Engenharia de Produção. Motivos para esse interesse não faltam, pois as empresas de serviços têm aumentado sua participação na economia mundial, enquanto muitas indústrias de manufatura têm construído suas bases de vantagem competitiva nos serviços que estão agregados aos bens que produzem.

De acordo com Lovins, Lovins e Hawken (1999), a lógica de negócios do futuro tende a ser baseada em serviços, que representam um dos componentes principais de um novo modelo econômico que esses autores denominam de “capitalismo natural”. No capitalismo natural, a competitividade empresarial estaria vinculada à manutenção dos recursos naturais, modelo no qual, as indústrias de manufatura passariam a atuar como grandes prestadoras de serviços. A idéia de uma economia baseada em serviços é ampliada por Pine II e Gilmore (1998), que introduziram o conceito de “economia da experiência”, na qual um produto (bem ou serviço) é responsável por proporcionar experiências memoráveis ao cliente. Em uma “economia da experiência” que funciona dentro de um modelo de “capitalismo natural”, a gestão de operações de serviços passa a ter um destaque muito maior do que já obteve até hoje.

No entanto, o gerenciamento de serviços pela ótica das operações é bastante desafiador, sobretudo em áreas que cresceram sob o paradigma industrial. As origens da Engenharia de Produção, e até mesmo da Administração de Empresas, estão diretamente ligadas ao surgimento da organização fabril. Isso justifica o fato de o conhecimento acumulado nessas áreas ter sido moldado para o sistema de produção de bens tangíveis. Em serviços, alguns dos preceitos tradicionais da gestão e engenharia de produção não são aplicáveis, o que evidencia a necessidade de uma abordagem específica para a pesquisa e a gestão em operações de serviços. De fato, as características específicas dos serviços e suas implicações para o sistema de operações abrem um leque de possibilidades e linhas de pesquisa em Engenharia de Produção.

Outra linha de pesquisa que tem obtido um grande destaque é a subárea denominada de Estratégia de Operações. Desde o artigo pioneiro de Skinner (1969), os pesquisadores e

gerentes da área de produção começaram a ver o seu trabalho de uma forma diferente, pois além de se preocuparem com questões técnicas, passaram a se interessar também por questões estratégicas. A estratégia de operações define o papel estratégico de um sistema de produção no desenvolvimento da vantagem competitiva de uma empresa. Assim, esse papel estratégico estaria vinculado à estratégia competitiva da organização, no qual a estratégia de operações (de nível funcional) representaria a contribuição da função produção para a consecução dos objetivos da estratégia competitiva.

Os sistemas de planejamento estratégico exerceram uma forte influência na evolução da área de estratégia de operações. Entre outros fatores, esse desenvolvimento foi impulsionado pela necessidade gerencial de ter modelos prescritivos que pudessem vincular a estratégia de operações às estratégias competitivas da organização. Mesmo que a rigidez do planejamento estratégico formal tenha sido alvo de várias críticas (MINTZBERG, 1994), a idéia de formulação da estratégia permanece válida, seja no nível da unidade de negócios ou no nível da função produção. Em diversas pesquisas realizadas na indústria de manufatura, as evidências empíricas demonstraram que a formulação da estratégia de operações contribui significativamente para o desempenho competitivo e o alinhamento estratégico do negócio (ACUR *et al.*, 2003; PAPKE-SHIELDS, MALHOTRA e GROVER, 2002; WARD e DURAY, 2000; SWAMIDASS e NEWELL, 1987). Logo, é possível concluir que os processos formais de formulação da estratégia continuam sendo essenciais, porém, utilizando abordagens que superam as limitações do planejamento tradicional. De fato, à medida que são conhecidas as deficiências de um determinado modelo de gestão, é possível adequar esse modelo à realidade dinâmica do mundo dos negócios.

Em contextos de serviços, também já foi constatado em pesquisas empíricas que a estratégia de operações causa um impacto positivo no desempenho do negócio (GOLDSTEIN e WARD, 2004; ARANDA, 2003; SMITH e REECE, 1999). Os resultados dessas pesquisas sinalizam a importância da adoção de procedimentos para a formulação da estratégia de operações de serviços. Entretanto, sabendo que as raízes históricas da estratégia de operações estão fixadas na manufatura, não seria uma surpresa constatar que os modelos de formulação utilizados para serviços ainda estejam muito atrelados ao paradigma industrial. Se as decisões gerenciais da função operações são influenciadas pela natureza do produto e do processo, e os serviços são fundamentalmente diferentes da manufatura, surge a necessidade de um processo de formulação da estratégia de operações que seja adequado às características dos serviços.



## 1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Embora já existam algumas tentativas para estabelecer um modelo de formulação da estratégia de operações de serviços (por exemplo, JOHNSTON e CLARK, 2002; PARTOVI, 2001; HESKETT, SASSER Jr. e HART, 1994; GIANESI e CORRÊA, 1994), é possível afirmar que esse assunto ainda representa uma grande lacuna na literatura da área de gestão de operações. Em toda a revisão bibliográfica deste trabalho não foi identificado nenhum modelo que realmente incorpore, de um modo abrangente, as peculiaridades do sistema de operações de serviços. Os modelos existentes fazem apenas adaptações parciais para serviços, seguindo basicamente o mesmo modelo tradicional da manufatura. Essa constatação motivou esta pesquisa, que procura caminhar em direção a um modelo específico para as operações de serviços. Seguindo essa diretriz, pode-se enunciar a seguinte pergunta de pesquisa:

**Como formular a estratégia de operações de serviços levando em consideração as características específicas dos serviços e as suas implicações para o sistema de operações?**

Para responder à pergunta de pesquisa, adota-se o seguinte pressuposto básico: **os serviços são diferentes da manufatura e demandam uma abordagem específica para a gestão de operações.** A gestão de operações é entendida neste trabalho como “a atividade de gerenciar os recursos e os processos que produzem e entregam bens e serviços” (SLACK e LEWIS, 2003, p. 5). No contexto desta pesquisa, o termo “operações” é um sinônimo do termo “produção”, sendo que as expressões “gestão de operações” e “gestão da produção” são utilizadas de modo intercambiável ao longo do texto. Como disciplina, a área de gestão de operações é bastante abrangente, englobando desde o desenvolvimento da estratégia de operações até o gerenciamento das operações diárias (JOHNSTON e CLARK, 2002). Assim, pode-se considerar que esse trabalho envolve dois assuntos (estratégia de operações e gestão de operações de serviços) que na verdade são subáreas de uma grande área do conhecimento denominada de Gestão de Operações.

Conhecendo as definições e os pressupostos adotados para a resolução do problema de pesquisa, torna-se necessário estabelecer um conjunto de objetivos para nortear o trabalho. Esses objetivos são apresentados a seguir.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo geral

Desenvolver um modelo para a formulação da estratégia de operações que seja adequado às peculiaridades dos serviços, direcionando o foco dos gerentes de serviços para os aspectos específicos de seu sistema de operações.

### 1.2.1. Objetivos específicos

- Identificar requisitos necessários para um processo de formulação da estratégia de operações que seja coerente com as características do sistema de operações de serviços.
- Construir uma estrutura conceitual (*conceptual framework*) para a estratégia de operações de serviços, estabelecendo os princípios teóricos do modelo proposto.
- Estruturar o procedimento para operacionalizar a formulação da estratégia de operações de serviços, reunindo as principais contribuições dos modelos existentes.
- Verificar a aplicabilidade do modelo proposto, refinando seu procedimento em um contexto real.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização desta pesquisa está apoiada em três pontos básicos: relevância, contribuição e ineditismo. Esses pontos são detalhados nas seções a seguir.

### 1.3.1. Relevância

Este trabalho procura conciliar dois importantes tópicos de gestão da produção que normalmente têm sido estudados separadamente: **estratégia de operações e gestão de operações de serviços**. Atualmente, esses dois tópicos vêm tendo um grande destaque, sendo fortemente recomendados para futuras pesquisas na área (CHOPRA, LOVEJOY e YANO, 2004). Outra forte tendência para o futuro é a ênfase em pesquisas integrativas, que inter-relacionam diferentes assuntos. Como ressaltam Pannirselvam *et al.* (1999, p. 105), uma

“pesquisa que integra diferentes tópicos de gestão da produção poderia ser beneficiada pela incorporação de múltiplos pontos de vista”. A integração dos conceitos de estratégia de operações com o conhecimento acumulado em gestão de operações de serviços ressalta a relevância desta pesquisa para a área de gestão da produção.

Reforçando a importância do tema escolhido, Roth e Menor (2003) enfatizam que a estratégia de operações de serviços ainda é um assunto pouco estudado, estando situado entre os tópicos principais da agenda de pesquisa em gestão de operações de serviços. Convém ressaltar que a necessidade urgente de um número maior de pesquisas em contextos de serviços também tem sido destacada ao longo do tempo em várias revisões de literatura na área de estratégia de operações (DANGAYACH e DESHMUKH, 2001; MINOR III, HENSLEY e WOOD Jr., 1994; ANDERSON, CLEVELAND e SCHROEDER, 1989).

Além da relevância para o meio acadêmico, é possível afirmar que esta pesquisa também tem relevância para o meio empresarial. Conforme foi ressaltado na seção 1.1, a literatura da área apresenta evidências empíricas que demonstram uma relação direta entre a formulação da estratégia de operações e o desempenho competitivo do negócio. Essa constatação estimula os gerentes a buscarem metodologias para o desenvolvimento formal da estratégia de operações de suas empresas. Entretanto, mesmo que o setor de serviços represente uma parcela cada vez mais significativa da atividade econômica mundial, os modelos existentes ainda são mais direcionados para a manufatura do que para as operações de serviços. Esse fator reforça a necessidade para a criação de um modelo específico para as operações de serviços.

### **1.3.2. Contribuição**

Uma das **contribuições teóricas** deste trabalho é que ele busca diminuir a escassez de pesquisas sobre os processos de formulação da estratégia de operações. Embora a estratégia de operações seja um dos assuntos mais pesquisados na área de gestão da produção (SCUDDER e HILL, 1998), o processo de formulação ainda é relativamente pouco estudado. Em uma ampla pesquisa bibliográfica envolvendo 260 artigos publicados na subárea de estratégia de operações, Dangayach e Deshmukh (2001) constataram que apenas 9,3% dos artigos eram relativos ao “processo”, ou seja, à maneira como a estratégia de operações é desenvolvida nas organizações. Esses autores observaram que a grande maioria dos artigos

pesquisados (aproximadamente 91%) era referente ao “conteúdo”, ou seja, aos elementos que compõem a estratégia de operações. Essa carência na literatura também já tinha sido destacada em vários outros trabalhos, como os de Bozarth e McDermott (1998), Swink e Way (1995), Minor III, Hensley e Wood Jr. (1994) e Leong, Snyder e Ward (1990). Com essas constatações, houve uma unanimidade entre esses autores ao sugerir uma maior ênfase na pesquisa do processo da estratégia de operações, incluindo a formulação, a implementação e o desenvolvimento das estratégias ao longo do tempo.

Além das contribuições teóricas, esta pesquisa traz importantes **contribuições práticas** que estão relacionadas à aplicação dos conceitos teóricos em situações reais de trabalho. A pesquisa direcionada para serviços é estimulada pelo fato de grande parte dos profissionais de gestão e engenharia de produção estar envolvida com operações de serviços. Um bom exemplo disso é fornecido por uma pesquisa feita com engenheiros de produção formados entre 1995 e 1997 na Universidade Federal Fluminense, na qual foi constatado que 82% dos entrevistados estavam trabalhando no setor de serviços (ANDRADE, TOMAZ e SILVA, 1999). Motivados por evidências como essa, Slack, Lewis e Bates (2004) recomendam uma maior ênfase na pesquisa em gestão de operações de serviços, com o objetivo de alinhar a pesquisa acadêmica com a real necessidade dos profissionais do mercado.

Uma abordagem específica para a gestão de operações de serviços poderia inclusive repercutir na gestão de operações de manufatura, fazendo com que a manufatura absorvesse novas idéias geradas em contextos de serviços. Essa influência atuaria num sentido inverso do que normalmente tem acontecido, pois até então os serviços aprenderam muito mais com a manufatura do que a manufatura aprendeu com os serviços. Esse movimento também poderia acontecer no plano teórico, relacionado com o ensino e a pesquisa em gestão da produção. Embora os livros-texto mais atuais de administração da produção tenham uma proposta de adotar um maior equilíbrio entre manufatura e serviços (ex.: RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004; SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002; DAVIS, AQUILANO e CHASE, 2001), o que se percebe é que os conceitos centrais apresentados nesses livros ainda estão muito enraizados na manufatura (fato que é bastante justificável, devido às origens da área). Uma abordagem de gestão da produção que seja realmente equilibrada depende de um desenvolvimento maior da área de gestão de operações de serviços.

É interessante ressaltar que o estudo da estratégia de operações também traz uma contribuição prática que é bastante relevante para os profissionais do mercado. A pesquisa de D'Netto e Sohal (1999), que analisou as principais mudanças no conteúdo do trabalho do gerente de produção, identificou uma forte tendência futura de uma maior participação do gerente de produção na definição da estratégia empresarial. Confirmada essa tendência, os gerentes de produção necessitarão de ferramentas que os auxiliem a gerenciar estrategicamente suas operações.

Um modelo de formulação da estratégia de operações poderia auxiliar os gerentes de serviços a enxergarem seu trabalho com uma visão estratégica e, ao mesmo tempo, pela lente das operações. Como afirmam Slack e Lewis (2003), muitas empresas de serviços não possuem uma estrutura organizacional que delimita explicitamente a função operações, embora essa função exista em qualquer tipo de organização. A dificuldade no reconhecimento da função operações em serviços pode fazer com que o foco na melhoria do desempenho operacional seja perdido. Portanto, um processo de formulação da estratégia de operações que é específico para serviços pode contribuir para que os gerentes estabeleçam a direção estratégica de sua empresa dentro de um pensamento mais conectado com a realidade das **operações**, o que poderia gerar melhores resultados operacionais para o negócio.

Um questionamento comum para qualquer modelo de gestão de serviços é se realmente existe a necessidade de algo que seja específico. De certo modo, a aplicação dos modelos tradicionais da manufatura também tem um potencial de trazer benefícios para a gestão de operações de serviços. Porém, a abordagem tradicional pode esconder aspectos que somente são encontrados nos serviços, e que normalmente não seriam percebidos pelos gerentes se um modelo da manufatura fosse aplicado. Um modelo centrado na manufatura dificilmente mudaria a mentalidade de gerentes e pesquisadores da área de operações, que geralmente estão acostumados com os problemas que surgem no gerenciamento do “chão-de-fábrica”. A evolução da gestão de operações de serviços depende de uma melhor adequação de conceitos e também de uma abordagem mais focalizada. Não é por acaso que a necessidade de um processo de formulação da estratégia de operações que seja específico para serviços já tenha sido defendida há bastante tempo na literatura (ex.: McLAUGHLIN, PANNESI e KATHURIA, 1991; ARMISTEAD, 1990).

### 1.3.3. Ineditismo

Como demonstra o capítulo 5 deste trabalho, a vasta literatura pesquisada não apresenta nenhum modelo de formulação da estratégia de operações que seja plenamente adequado para as operações de serviços. Essa inadequação foi constatada a partir da avaliação que foi feita com base nos requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços, que foram identificados na pesquisa bibliográfica (capítulo 4). Os modelos existentes atendem somente a alguns dos requisitos, podendo ser considerados apenas parcialmente adequados. O fato de o modelo proposto atender plenamente ao conjunto total de requisitos já é uma das evidências que esta pesquisa apresenta uma proposta original, elemento necessário para uma tese de doutorado.

Na revisão dos modelos existentes, foi possível observar que mesmo aqueles modelos que possuem uma proposta de adequação para serviços apresentam falhas quando são confrontados com os requisitos identificados na literatura. Um dos prováveis motivos para essa inadequação é o fato de a maioria deles estar embasada na mesma estrutura conceitual dos modelos da manufatura, ou seja, eles constroem seus procedimentos práticos sobre fundamentos equivocados. Desse modo, uma outra contribuição inédita desta pesquisa é a proposta de uma estrutura conceitual (do inglês, *conceptual framework*) para a estratégia de operações de serviços, estabelecendo os princípios teóricos em que o modelo proposto é desenvolvido.

As relações mutuamente dependentes entre os requisitos identificados, a estrutura conceitual e o procedimento prático de formulação da estratégia de operações de serviços também podem ser consideradas como contribuições originais do modelo proposto. Ao passo que a estrutura conceitual traz uma perspectiva diferente para gerentes e pesquisadores, a sistematização das ferramentas do procedimento de formulação facilita a internalização de conceitos que representam uma evolução do modelo tradicional da estratégia de manufatura.

## 1.4. ORIENTAÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA

A abordagem de pesquisa desta tese está fundamentada no que Van Aken (2004) denomina de “paradigma das ciências do *design*”. De acordo com esse autor, os diferentes

tipos de ciência podem ser divididos em: ciências formais, ciências explanatórias e ciências do *design*. As **ciências formais**, tais como Filosofia e Matemática, lidam com proposições abstratas que não são testadas empiricamente, mas apenas pela lógica e consistência interna de seus enunciados. As ciências naturais (Física, Química, Biologia, etc.) e a maioria das ciências sociais (Antropologia, Sociologia, etc.) fazem parte das **ciências explanatórias**, que procuram descrever, explicar e, possivelmente, prever fenômenos observáveis. Já as **ciências do design**, tais como Engenharia e Medicina, têm o objetivo de desenvolver conhecimento válido e confiável para ser utilizado na solução de problemas do mundo real. Segundo Tranfield (2002), enquanto as ciências explanatórias estão relacionadas com a questão “Qual é a natureza das coisas?”, as ciências do *design* estão relacionadas com a questão “Como as coisas deveriam ser?”. Muitas vezes, as ciências do *design* fazem uso do conhecimento desenvolvido nas ciências explanatórias, como por exemplo, a Engenharia aplica conhecimentos desenvolvidos pela Física. Porém, o foco das ciências do *design* é o conhecimento para uso instrumental.

A pesquisa nas ciências do *design* é orientada para a prescrição e gera conhecimento válido para a solução genérica de classes de problemas, levando em consideração que a aplicação desse tipo de conhecimento deve ser traduzida para cada caso específico (VAN AKEN, 2004). Dentro dessa perspectiva, Van Aken (2004, p. 226) define *design* como “uma representação de um sistema ou processo a ser realizado”. Nesse sentido, a pesquisa nas ciências do *design* pode gerar modelos prescritivos que impulsionam ações baseadas no *design* da solução de problemas.

Observando que a pesquisa na área de gestão empresarial tem sido muito mais orientada para a descrição do que para a prescrição, Van Aken (2004) recomenda uma abordagem mais equilibrada, buscando uma maior parceria entre as ciências explanatórias e as ciências do *design*. Seguindo a mesma lógica das ciências do *design*, Platts *et al.* (2001) sugerem que a pesquisa do processo da estratégia de operações seja realizada segundo o que eles denominam de “paradigma da engenharia”. Essa sugestão também é coerente com a argumentação de Johnston (1999), que aconselha uma abordagem mais prescritiva no estágio atual em que se encontra a pesquisa em gestão de operações de serviços.

De acordo com a classificação de Van Aken (2004), a Engenharia de Produção pode ser considerada uma típica ciência do *design*. Talvez por esse motivo, a idéia de propor modelos

prescritivos de gestão seja tão comum em teses de doutorado em Engenharia de Produção, tanto em programas de pós-graduação no Brasil (ex.: ALVARENGA NETTO, 2004; FERNANDES, 2003; SAURIN, 2002) quanto em programas no exterior (ex.: MOMME, 2001; MA, 1999).

É importante observar que nesta tese o termo “**modelo**” é utilizado no sentido de “modelo orientativo”. Segundo Ghaury, Gronhaug e Kristianslund *apud* Pandolfi (2005), um modelo do tipo orientativo tem a finalidade de guiar os gerentes na tomada de decisão, ao invés de simplesmente representar ou prever o comportamento de um dado sistema. Seguindo essa lógica, a nomenclatura desta pesquisa adota o termo “modelo prescritivo” como um sinônimo de modelo orientativo.

Portanto, este trabalho propõe um modelo prescritivo de formulação da estratégia de operações de serviços que é coerente com o “paradigma das ciências do *design*” e com a natureza aplicada da pesquisa em Engenharia de Produção.

## **1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está dividido em nove capítulos. Após este capítulo introdutório, são detalhados os procedimentos metodológicos que foram necessários para o desenvolvimento do modelo proposto nessa pesquisa. Assim, a abordagem metodológica adotada e o delineamento completo do processo de pesquisa são descritos no próximo capítulo.

Em seguida, são apresentados quatro capítulos correspondentes à fase de desenvolvimento teórico-conceitual da pesquisa. Nessa fase, os capítulos 3, 4 e 5 fornecem as bases conceituais para estabelecer os elementos componentes do modelo proposto, que é apresentado no capítulo 6.

O capítulo 7 apresenta a fase empírica da pesquisa, que teve a finalidade de testar a aplicabilidade e refinar o modelo proposto. Já no capítulo 8, os resultados da pesquisa de campo são discutidos em relação à adequação do modelo que foi proposto. Finalmente, o trabalho é concluído no capítulo 9, sintetizando as lições aprendidas e recomendando os possíveis caminhos para a continuidade da pesquisa.



Para uma melhor visualização da estrutura do trabalho, podem ser identificadas questões associadas e palavras-chaves que estão relacionadas com os objetivos de cada capítulo. Esses elementos são apresentados no quadro 1, o qual fornece uma visão ampla de como a pesquisa está estruturada.

Capítulo	Questões associadas	Palavras-chaves
1. Introdução	Qual é a proposta geral da pesquisa? Por que esta pesquisa é importante?	Problema de pesquisa, objetivos, justificativa, orientação científica.
2. Procedimentos metodológicos da pesquisa	Como está estruturada a pesquisa, do ponto de vista metodológico?	Métodos de pesquisa, fases da pesquisa, <i>design</i> da pesquisa.
3. Operações de serviços	O que a literatura diz a respeito da gestão de operações de serviços?	Características dos serviços, sistema de operações de serviços, função operações.
4. Estratégia de operações	O que a literatura diz a respeito da estratégia de operações? Quais seriam os requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços?	Papel estratégico das operações, conteúdo e processo da estratégia, estratégia de operações de serviços.
5. Modelos de formulação da estratégia de operações	Os modelos existentes atendem aos requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços?	Modelos de formulação, estratégia de operações, análise e avaliação.
6. Modelo proposto	Como pode ser desenvolvido um modelo para atender aos requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços?	Estrutura conceitual, procedimento de formulação, estratégia de operações de serviços.
7. Aplicação do modelo	Como o modelo proposto pode ser testado e refinado em uma organização real?	Formulação da estratégia de operações, academia de ginástica, pesquisa-ação.
8. Discussão dos resultados	O modelo proposto é aplicável? O modelo atende aos requisitos? Quais são as suas implicações gerenciais e de pesquisa?	Aplicabilidade, confronto com requisitos, implicações gerenciais, implicações para a pesquisa.
9. Conclusões	Os objetivos da pesquisa foram alcançados? Como a pesquisa poderá ter continuidade?	Conclusão, contribuição científica, recomendações para futuros trabalhos.

Quadro 1: Estrutura do trabalho [Fonte: Autor].

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

A operacionalização deste trabalho de tese exigiu uma boa definição dos procedimentos metodológicos. Além de terem guiado o rumo do pesquisador, esses procedimentos são descritos para esclarecer ao leitor como foi desenvolvido o processo de pesquisa. Para uma melhor compreensão de como está estruturada a pesquisa e seus pressupostos metodológicos, este capítulo está norteado pelos seguintes objetivos:

- Fornecer uma visão geral da pesquisa sobre a formulação da estratégia de operações.
- Detalhar as fases do processo de pesquisa adotado.
- Apresentar algumas considerações adicionais sobre a delimitação e o escopo da pesquisa.

### **2.1. PESQUISANDO A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES**

A pesquisa do processo da estratégia de operações pode ser realizada de várias maneiras, de acordo com o foco de cada projeto de pesquisa. Atualmente, podem ser identificadas na literatura três abordagens básicas de pesquisa nessa área: 1) desenvolvimento e teste de modelos de formulação; 2) análise dos procedimentos de formulação utilizados pelas empresas; e, 3) análise do processo de formação da estratégia ao longo do tempo. As duas últimas abordagens de pesquisa possuem uma natureza descritiva, seja para descrever procedimentos de formulação aplicados em contextos reais ou para descrever como a estratégia de operações evolui ao longo do tempo. O foco desta tese está na primeira abordagem, adotando uma orientação mais prescritiva no processo de pesquisa.

A proposição de modelos prescritivos de formulação tem sido comum na literatura de estratégia de operações. No entanto, nem todos os modelos propostos têm sido desenvolvidos com um embasamento empírico, o que de certa forma é condizente com a escassez de pesquisas sobre o processo da estratégia de operações. Porém, isso não significa que não existam modelos de formulação bem fundamentados e razoavelmente consistentes, do ponto de vista empírico. Com uma grande experiência nesse tipo de pesquisa, Platts (1993) propõe uma metodologia completa para o desenvolvimento teórico-empírico de modelos de formulação da

estratégia de operações. A metodologia de pesquisa proposta pelo autor compreende três estágios:

- Estágio 1: “Criar o processo de formulação da estratégia”. Nesse estágio inicial, o modelo de formulação da estratégia de operações é desenvolvido com base na literatura e em informações coletadas no meio empresarial. A pesquisa nas empresas teria o objetivo de investigar o que elas entendem sobre estratégia de operações e como elas formulam essas estratégias. Platts (1993) ainda aconselha que sejam feitas entrevistas com consultores e gerentes que já tenham experiência na implementação de modelos de formulação. Todas essas informações somadas ao conhecimento publicado na área permitem criar um modelo que seja fundamentado na literatura e em dados empíricos.
- Estágio 2: “Testar o processo”. O segundo estágio consiste em aplicar o modelo em um número reduzido de empresas, permitindo testar sua adequação em contextos reais e corrigir eventuais falhas. O método de pesquisa adotado nesse estágio é a pesquisa-ação, na qual o pesquisador assume o papel de facilitador na implementação do modelo, tendo um envolvimento ativo no processo. Mesmo que a implementação do modelo traga resultados positivos para a empresa, a postura do pesquisador é diferente da postura de um consultor, pois o interesse maior do pesquisador nesse estágio é gerar conhecimento cientificamente válido para testar e refinar o modelo com base na sua aplicação.
- Estágio 3: “Investigar a aplicabilidade do processo de um modo mais abrangente”. O terceiro estágio envolve uma amostra maior de empresas e busca consolidar o modelo obtendo dados de uma quantidade representativa de usuários atuais, usuários potenciais e não-usuários. Esses dados são coletados por meio de questionários enviados para as empresas. A análise quantitativa dos dados coletados indica até que ponto os resultados obtidos no estágio anterior podem ser generalizados para diferentes tipos de empresas. Obviamente, o estágio 3 somente pode ser realizado quando existe um grande número de empresas que já utilizam ou conhecem o modelo. No caso de Platts (1993), isso foi possível devido à ampla divulgação e aplicação do modelo que o autor elaborou.

A aplicação da metodologia de pesquisa descrita por Platts (1993) resultou no desenvolvimento do modelo de Cambridge, um dos mais conhecidos modelos de formulação da estratégia de manufatura (ver capítulo 5). De acordo com os trabalhos mais recentes do autor, essa metodologia continua sendo utilizada, inclusive em pesquisas que vão além da estratégia de operações (PLATTS *et al.*, 2001). A metodologia de Platts (1993) também é coerente com outras metodologias utilizadas para esse mesmo tipo de pesquisa. Um desses

exemplos é a pesquisa de Acur e Bititci (2004, 2003), que utiliza uma metodologia similar àquela sugerida por Platts (1993).

Seguindo a lógica da metodologia de Platts (1993), a pesquisa realizada nesta tese abrange o equivalente aos estágios 1 e 2, que nesse caso teria o objetivo de desenvolver, testar e refinar um modelo de formulação da estratégia de operações de serviços. Devido ao fato de o modelo de Cambridge ser resultante de um projeto de pesquisa de mais de dez anos, é possível concluir que a aplicação completa dos três estágios da metodologia de Platts (1993) demanda bastante tempo e um grande número de pesquisadores envolvidos. Por isso, a aplicação completa dessa metodologia seria inviável em uma pesquisa para uma tese de doutorado. Por outro lado, a realização dos estágios 1 e 2 já é bastante justificável em uma pesquisa desse nível, devido à escassez de pesquisas sobre modelos de formulação específicos para as operações de serviços.

Embora adote os mesmos objetivos dos estágios 1 e 2 da metodologia de Platts (1993), esta pesquisa tem uma abordagem particular para atingir esses objetivos. Isso será explicado na próxima seção.

## 2.2. FASES DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos no capítulo 1, esta pesquisa foi dividida em três fases:

- **Fase 1:** Desenvolvimento teórico-conceitual.
- **Fase 2:** Estudo empírico.
- **Fase 3:** Síntese.

Como mostra a figura 1 a seguir, as três fases da pesquisa estão interligadas. Embora a figura dê uma noção de seqüência, o processo de pesquisa é interativo, permitindo o *feedback* ao longo de todo o processo. Esse *feedback* é representado na figura pelas setas tracejadas que retornam às fases anteriores. É importante ressaltar que a divisão da pesquisa em etapas foi necessária para orientar o pesquisador a reconhecer quando o trabalho realizado em uma fase já seria suficiente para iniciar o trabalho na fase seguinte. Porém, isso não significa que algumas fases não pudessem ocorrer em paralelo, obtendo um *feedback* permanente durante o

processo. Dentro da nomenclatura familiar à Engenharia de Produção, essa abordagem seria equivalente ao conceito de “engenharia simultânea” aplicado ao processo de pesquisa.

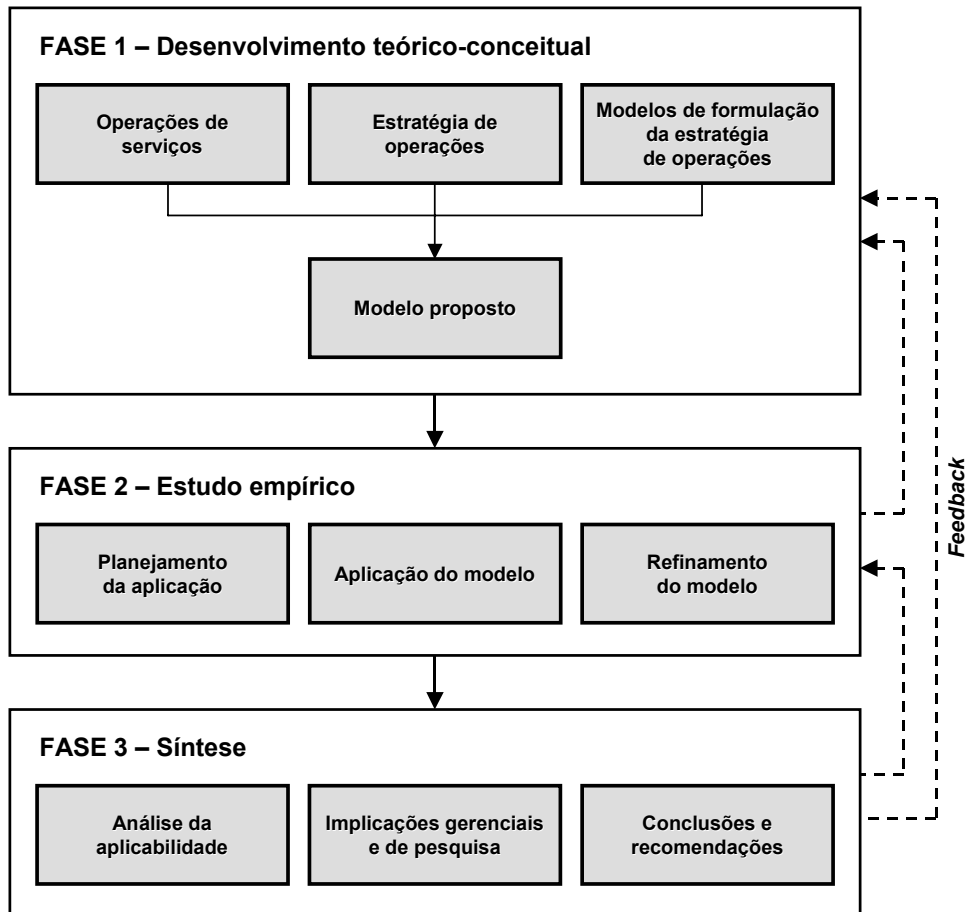


Figura 1: Fases da pesquisa [Fonte: Autor].

A abordagem de pesquisa e os métodos utilizados em cada uma dessas fases são detalhados nas subseções a seguir.

### 2.2.1. Desenvolvimento teórico-conceitual

Esta fase da pesquisa foi realizada em duas partes, uma para a revisão de literatura e outra para o desenvolvimento teórico do modelo. Na revisão de literatura, foi feita uma ampla pesquisa bibliográfica que abordou com profundidade os conteúdos principais de duas áreas do conhecimento: gestão de operações de serviços e estratégia de operações. A revisão desses dois assuntos permitiu identificar um conjunto de requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços. Esses requisitos, por sua vez, serviram de base para a avaliação dos

diferentes modelos de formulação da estratégia de operações, também identificados na pesquisa bibliográfica.

As fontes de informação para a pesquisa bibliográfica foram, em sua grande maioria, artigos científicos (conceituais e empíricos) provenientes dos principais periódicos internacionais das áreas de gestão de operações e gestão de serviços. Em menor escala, também foram utilizados outros periódicos de áreas afins, artigos de congressos e livros estrangeiros e nacionais. A “varredura” dos artigos internacionais ocorreu por meio do acesso às bases de dados *on-line* que agregam a maioria dos periódicos de renome na área. Essas bases de dados estão disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES ([www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)) e no Portal EBSCO ([www.ebsco.com](http://www.ebsco.com)), que possuem acesso restrito para universidades conveniadas. A busca do material bibliográfico utilizou várias palavras-chaves relacionadas com o tema da pesquisa, tais como: *service operations*, *operations strategy*, *manufacturing strategy*, etc. Todas essas informações conferiram um alto grau de confiabilidade à pesquisa bibliográfica, garantindo que a revisão de literatura realmente correspondesse ao “estado da arte” nos assuntos pesquisados.

A pesquisa bibliográfica teve o objetivo de fornecer a base conceitual para a construção do modelo, que foi proposto como resultado da primeira fase. Além de terem funcionado como parâmetros para a avaliação dos modelos atuais, os requisitos identificados na literatura guiaram a elaboração do modelo proposto. Um outro benefício dessa pesquisa bibliográfica é que ela possibilitou incorporar ao modelo proposto muitas das contribuições dos modelos já existentes.

Nessa fase inicial da pesquisa, o modelo foi desenvolvido somente com base na literatura disponível. Como sugere o estágio 1 da metodologia sugerida por Platts (1993), a criação do modelo também poderia ser baseada nas experiências de empresas e consultores que já estiveram envolvidos em processos de formulação da estratégia de operações. Porém, conforme foi constatado na pesquisa bibliográfica, ainda existe um número bastante restrito de modelos de formulação da estratégia de operações que são específicos para serviços. Dessa forma, não seria muito produtivo procurar empresas ou consultores que trabalhassem com modelos desse tipo. Por esse motivo, foi descartada a possibilidade de levantar experiências no meio empresarial para a construção inicial do modelo, pois a busca por essas informações seria inviável para esta pesquisa.

O desenvolvimento teórico-conceitual deste trabalho está refletido nos próximos quatro capítulos. Porém, para completar a pesquisa ainda foram necessárias mais duas fases: o estudo empírico e a síntese. Os procedimentos metodológicos dessas duas fases são apresentados a seguir.

### 2.2.2. Estudo empírico

A segunda fase desta pesquisa procurou dar um embasamento empírico para o desenvolvimento do modelo, garantindo a aderência desse modelo à realidade das operações de serviços. Nessa fase, foi possível testar a aplicabilidade do modelo, analisando empiricamente a adequação prática de seus pressupostos teóricos. Como foi mencionado na seção 2.1, o objetivo do estágio 2 da metodologia de Platts (1993) é testar o modelo de formulação da estratégia por meio de sua aplicação em contextos reais. Analogamente, esse foi o mesmo objetivo da fase 2 dessa pesquisa, que foi norteadada pelas seguintes questões:

- a) O modelo proposto é inteiramente adequado à realidade das operações de serviços?
- b) Como esse modelo poderia ser refinado para garantir a sua adequação?

Diante dessas questões norteadoras, o método que se mostrou mais adequado para a segunda fase da pesquisa é conhecido como **pesquisa-ação**. Segundo Platts *et al.* (2001), na pesquisa-ação o pesquisador não somente participa da atividade que está sendo pesquisada, mas também procura dirigir essa atividade e influenciar na maneira pela qual ela é conduzida. Em relação a outros métodos, a pesquisa-ação tem a vantagem de proporcionar um *feedback* imediato ao pesquisador, o que possibilita desenvolver, testar e refinar modelos de gestão (WESTBROOK, 1995). Considerando isso, os princípios da pesquisa-ação foram adotados para testar a aplicabilidade do modelo proposto. Além de testar a aplicabilidade, a pesquisa de campo conferiu uma maior robustez ao modelo, que pôde ser refinado pela incorporação de características que somente puderam ser identificadas em situações práticas.

Para a aplicação do modelo, foi selecionado o sistema de operações de uma academia de ginástica, que tem a vantagem de apresentar as principais características presentes na maioria das operações de serviços (ver capítulo 3). A aplicação em um sistema de operações desse tipo foi bastante interessante para a finalidade desta pesquisa, pois as suas características tendem a aumentar o potencial de generalização do modelo proposto.

Um detalhe que deve ser observado nesta pesquisa é a definição da **unidade de análise**. Do ponto de vista da estratégia de manufatura, a unidade de análise mais óbvia seria a função responsável pela produção. Nesse caso, seria razoável utilizar o clássico conceito que limita a estratégia de operações à “estratégia da função produção”. No entanto, a dinâmica dos serviços é bem diferente, pois as fronteiras da função operações são difusas e, em algumas situações, não estão explícitas na organização. Por esse motivo, é preferível enxergar a unidade de análise pela ótica dos processos empresariais. Assim, a unidade de análise definida nesta pesquisa segue o pensamento de Acur e Bititci (2003), no qual a unidade de análise na perspectiva da estratégia de operações corresponde aos processos operacionais e aos processos de suporte, que de fato são os processos que representam as operações de um negócio. Dessa maneira, a estratégia de operações é vista nesse trabalho como a estratégia dos processos operacionais e de suporte (ver capítulo 4).

Ainda em relação à unidade de análise, cabe ressaltar a observação de Slack e Lewis (2003), que afirmam que a estratégia de operações pode funcionar como a estratégia geral do negócio. Isso é particularmente válido para pequenas empresas, que não possuem muitos níveis hierárquicos e divisões departamentais. Nesse caso, pode existir uma vinculação natural da estratégia de operações com as estratégias corporativas e competitivas (ver capítulo 4). Esses fatores também foram levados em consideração nesta pesquisa, porém, isso não mudou a definição da unidade de análise e o foco nos processos operacionais e de suporte.

Na pesquisa de campo, o próprio modelo que foi aplicado funcionou como um instrumento de **coleta de dados**. Nesse sentido, as ferramentas do modelo proposto atuaram como técnicas de coleta e análise de dados (detalhes no capítulo 6). Os dados gerados pela aplicação do modelo foram analisados e documentados durante o processo de pesquisa, pois a análise de dados na pesquisa-ação ocorre em paralelo à coleta. Assim, a aplicação, o teste e o refinamento do modelo foram atividades que aconteceram simultaneamente.

De acordo com Coughlan e Coughlan (2002), antes da intervenção em um processo de pesquisa-ação é necessário “planejar a ação”. Para o planejamento da aplicação do modelo, foram utilizadas a análise documental e a observação dos processos da empresa, a fim de conhecer melhor o contexto antes de começar a pesquisa de campo. Além da coleta de dados preliminares, esse planejamento ainda incluiu a definição dos participantes da pesquisa e a



preparação da organização para iniciar o processo, que ocorreu por meio de uma série de reuniões para aplicação do modelo (maiores detalhes no capítulo 7).

Antes de finalizar a descrição do estudo empírico, convém discutir alguns benefícios e limitações da abordagem de pesquisa adotada. Para embasar essa discussão, pode-se fazer uso das idéias de McGrath *apud* Drejer, Blackmon e Voss (2000), que afirma que uma pesquisa científica “ideal” deveria atingir três objetivos: **realismo**, **precisão** e **generalização**. Infelizmente, como o próprio autor lamenta, é muito difícil atingir os três objetivos ao mesmo tempo. Enquanto a abordagem da pesquisa qualitativa contribui prioritariamente para o realismo, a abordagem da pesquisa quantitativa contribui para a precisão.

A pesquisa-ação pode ser considerada como um método **qualitativo** de pesquisa, no qual a análise de dados depende da interpretação do pesquisador. Mesmo que a subjetividade na interpretação dos resultados esteja sob controle, realmente não é possível obter o grau de precisão que teria uma pesquisa quantitativa. Em contrapartida, a pesquisa-ação é aconselhada quando se quer obter um alto grau de realismo, que foi exatamente o propósito dessa pesquisa. Portanto, apesar de suas limitações, a pesquisa-ação ainda foi considerada como o método mais apropriado para atingir os objetivos deste trabalho.

Outro ponto que convém ser discutido é o problema da generalização. Se o método da pesquisa-ação fosse analisado pela ótica da estatística, ele realmente não seria suficiente para uma generalização de resultados, pois não é possível prever o comportamento de uma população a partir de uma amostra que não seja representativa. Entretanto, considerando que a argumentação de Yin (1994) para o método do estudo de caso também é válida para a pesquisa-ação, pode-se afirmar que as pesquisas realizadas segundo essa abordagem são generalizáveis para proposições teóricas (generalização analítica) e não para populações e universos (generalização estatística). Essa linha de pensamento é corroborada por Eden e Huxham (1996), que demonstram uma postura semelhante quando abordam o problema da generalização no método da pesquisa-ação. Portanto, como o estudo empírico desta pesquisa está relacionado com a generalização das proposições teóricas do modelo proposto, é possível concluir que a pesquisa-ação representa um método adequado para essa finalidade.

Após a realização do estudo empírico, foi necessário sintetizar os resultados. Essa tarefa fez parte da terceira fase da pesquisa, que é explicada a seguir.

### 2.2.3. Síntese

Na terceira fase da pesquisa, o objetivo maior foi sintetizar as lições aprendidas no estudo empírico, confrontando-as com o desenvolvimento teórico-conceitual da primeira fase. Portanto, era necessário que os resultados empíricos fossem discutidos de uma forma agregada, possibilitando extrair conclusões em relação à contribuição do modelo.

Na fase de síntese, a aplicabilidade do modelo proposto foi analisada de acordo com três critérios sugeridos por Platts (1993), que servem de referência para a avaliação de procedimentos de formulação da estratégia:

- **Factibilidade:** O modelo pode ser utilizado na prática?
- **Usabilidade:** O modelo é fácil de usar?
- **Utilidade:** O modelo traz resultados relevantes?

De acordo com Platts (1993), o teste da aplicabilidade segundo esses três critérios pode ser realizado diretamente com os usuários do modelo. O autor recomenda que essa verificação seja feita por meio de entrevistas pessoais ou de questionários estruturados que podem ser distribuídos aos participantes do processo de formulação.

No caso específico da aplicação do modelo proposto, o grupo reduzido de participantes da pesquisa de campo (apenas quatro pessoas, incluindo o pesquisador) não justificava a elaboração de questionários estruturados. Assim, o pesquisador optou por coletar as evidências quanto à aplicabilidade de uma maneira menos formal, por meio de entrevistas não estruturadas com os gerentes da empresa pesquisada, realizadas ao longo do processo de formulação da estratégia. Além da opinião dos gerentes, os fatos que iam sendo observados e que permitiam avaliar a factibilidade, a usabilidade e a utilidade do modelo eram anotados sistematicamente após cada reunião de trabalho.

Além da análise da aplicabilidade, na fase de síntese foi necessário confrontar o modelo proposto com os requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços que foram identificados na literatura. A partir daí, foi possível compreender as diversas implicações gerenciais e de pesquisa que o modelo proporcionou. Depois das considerações críticas sobre a utilização do modelo, o trabalho de tese se encerra com as conclusões e com a geração de sugestões para a continuidade da pesquisa.

### 2.3. DELIMITAÇÃO E ESCOPO DA PESQUISA

A discussão que foi feita até agora, incluindo a definição dos objetivos da pesquisa no capítulo 1, serviu para delimitar o escopo deste trabalho. Entretanto, além daquilo que já foi discutido, é conveniente fazer alguns comentários adicionais sobre o escopo da pesquisa e os aspectos que a delimitam.

Ao delimitar o tema desta pesquisa, é interessante esclarecer que a gestão de operações não está necessariamente relacionada com o “nível operacional”, dentro daquela clássica distinção entre os níveis estratégico, tático e operacional. Embora esses assuntos não façam parte do escopo dessa tese, a coincidência de termos (que na verdade representam conceitos diferentes) pode gerar uma certa confusão para aqueles leitores menos familiarizados com o tema. Como afirmam Slack e Lewis (2003), é necessário levar em consideração que a gestão de operações tem uma importante dimensão estratégica. Por isso, da mesma forma que essa pesquisa abordou a gestão de operações com uma visão estratégica, ela possibilitou a análise de problemas estratégicos pela lente da gestão de operações.

Quanto aos procedimentos metodológicos, é importante reforçar que esta pesquisa abrangeu o equivalente aos estágios 1 e 2 da metodologia de Platts (1993), como já foi mencionado anteriormente (seção 2.1). A realização do estágio 3 demandaria uma grande quantidade de empresas pesquisadas, o que não seria viável para o tempo que havia disponível e o número de pesquisadores envolvidos. No caso deste trabalho, foi selecionada somente uma empresa para a aplicação do modelo.

Ainda é necessário ressaltar que a pesquisa de campo abrangeu as cinco primeiras etapas do modelo proposto, não incluindo a última etapa de acompanhamento da estratégia formulada, devido às limitações na dimensão tempo. Mesmo que essa seja uma parte importante do modelo proposto, o período de tempo que o monitoramento da estratégia requer é certamente maior que o tempo que foi alocado para a pesquisa de campo.

Em resumo, as considerações apresentadas aqui complementam a definição do escopo da pesquisa, que de certa forma, também é delimitada ao longo do texto.

## 2.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo forneceu o delineamento completo da pesquisa desenvolvida neste trabalho de tese. A definição dos procedimentos metodológicos vai além da simples descrição dos assuntos que compõem a pesquisa, mas esclarece **como** a pesquisa foi realizada desde o seu início. Nesse caso, o processo que foi adotado é composto por três fases: desenvolvimento teórico-conceitual, estudo empírico e síntese. Essas três fases exerceram a função principal de orientar o pesquisador durante a elaboração do trabalho de pesquisa. Além disso, os procedimentos metodológicos apresentados aqui podem auxiliar a outros pesquisadores que queiram desenvolver investigações semelhantes e também podem contribuir para a futura elaboração de uma metodologia de pesquisa específica para o tema.

A realização das três fases do processo de pesquisa que foi adotado (desenvolvimento teórico-conceitual, estudo empírico e síntese) é descrita ao longo dos próximos capítulos deste trabalho (capítulos 3 a 9).

### **3. OPERAÇÕES DE SERVIÇOS**

O desempenho dos serviços é fortemente influenciado pela gestão de operações. No entanto, a gestão de operações de serviços deve levar em consideração as particularidades inerentes aos serviços. Com base nesse pressuposto, este capítulo apresenta uma revisão de literatura que tem os seguintes objetivos:

- Definir os serviços e suas características específicas.
- Apresentar o sistema de operações de serviços e seus desdobramentos.
- Fornecer uma base conceitual para a classificação de serviços.
- Discutir o papel da função operações em serviços e a evolução da pesquisa na área.

#### **3.1. DEFINIÇÕES PARA SERVIÇOS**

O termo “serviço” é encontrado na literatura para designar vários fenômenos, cada um com diferentes significados. De fato, a palavra “serviço” gera muitas ambigüidades e por isso é importante defini-la de acordo com o propósito em que ela é utilizada (JOHNS, 1999). No âmbito da gestão organizacional, alguns autores têm tentado definir o termo de forma mais específica. Desse modo, o quadro 2 apresenta algumas definições para serviços que podem ser encontradas na literatura de gestão de negócios.

É possível observar no quadro 2, que ainda não existe um consenso entre as definições para serviços. Os exemplos do quadro 2 mostram que algumas definições podem ser mais amplas, enquanto outras podem ser mais restritas. De uma forma geral, dentre as definições para serviços encontradas na literatura, podem-se extrair algumas palavras-chave: experiências, interações, atividades, ações, processos, intangibilidade, desempenho, cliente, etc. Embora essas palavras-chave ajudem a entender melhor os serviços, seria difícil afirmar que existe uma definição que realmente seja capaz de descrever toda a complexidade envolvida na gestão de serviços. Definir “serviços” é uma tarefa difícil e nem sempre necessária, pois a definição em si não traz grandes efeitos práticos para a gestão operações. O que realmente causa impactos na gestão de operações de serviços é a compreensão dos elementos que estão subjacentes a uma determinada definição.

Autor(es)	Definição
Vargo e Lusch (2004, p. 334)	Serviço é “a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos, e atuações para o benefício de uma outra entidade ou de si próprio (auto-serviço)”.
Zeithaml e Bitner (2003, p. 28)	“Serviços são ações, processos e atuações”.
Bowen e Ford (2002, p. 449)	“Um serviço intangível inclui todos elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para o cliente em um determinado momento do tempo”.
Lovelock e Wright (2001, p. 5)	Serviço “é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.
Kotler (1998, p. 412)	“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.
Ramaswamy (1996, p. 3)	Serviço pode ser entendido como “as transações de negócios que acontecem entre um provedor (prestador do serviço) e um receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente”.
Grönroos (1995, p. 36)	“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Quadro 2: Definições para serviços [Fonte: Autor].

Se fosse possível definir “serviços” em uma única frase, a definição adotada neste trabalho estaria apoiada em três características que são frequentemente citadas na literatura: **intangibilidade**, **simultaneidade** e **participação do cliente**. A seguir, essas características serão abordadas detalhadamente, ressaltando suas implicações para a gestão de operações.

### 3.2. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DOS SERVIÇOS

Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados. Essas características devem ser levadas em consideração, pois esclarecem melhor a definição do que seja um “serviço”, trazendo implicações para sua gestão. A comparação entre os serviços e a manufatura é particularmente importante para a área de gestão de operações, devido à tradição existente na gestão de operações de manufatura. É necessário destacar que os bens físicos também podem ser resultantes dos processos de

produção na agricultura e em setores extrativistas de uma forma geral (ex.: soja, minério de ferro, etc.). Porém, a comparação com a indústria de manufatura é bastante oportuna quando se leva em consideração que os conceitos tradicionais de gestão da produção foram desenvolvidos durante a Era Industrial.

As diferenças entre os bens e os serviços são amplamente divulgadas na literatura, dando origem às características distintivas dos serviços apresentadas pela maioria dos autores renomados da área, dentre eles: Zeithaml e Bitner (2003), Lovelock e Wright (2001), Bateson e Hoffman (2001), Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), Schmenner (1995) e Grönroos (1995). Sintetizando as características encontradas na literatura, que ora se sobrepõem e ora se complementam, pode-se considerar que os serviços possuem as seguintes peculiaridades:

- **Intangibilidade.** Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, o cliente vivencia (ou experimenta) o serviço que lhe é prestado, o que torna mais complexa a avaliação do serviço pelo cliente, pois esta assume um caráter subjetivo.
- **Produção e consumo simultâneos.** Nos serviços, a produção acontece ao mesmo tempo em que ocorre o consumo. Daí decorrem algumas outras implicações, como o fato de os serviços não poderem ser estocados e a necessidade do controle de qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que as inspeções após a produção, comuns na indústria de manufatura, passam a fazer menos sentido para as operações de serviços. Eventuais erros que venham a ocorrer durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente.
- **Participação do cliente.** Além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não somente atuar passivamente, mas também como co-produtor do serviço. Mesmo nos serviços em que o cliente não precisa estar presente durante todo o tempo, pelo fato de processarem bens ou informações de sua propriedade (ex.: bancos, oficinas mecânicas, etc.), pode-se afirmar que ainda existe um certo grau de participação. Dessa maneira, o grau de contato entre o cliente e a empresa é sempre maior do que na produção de bens e o resultado do serviço tem uma alta relação com a participação do cliente.

Além das características citadas acima, é comum encontrar na literatura autores que incluem a heterogeneidade e a perecibilidade como especificidades dos serviços (VARGO e LUSCH, 2004; ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1985). Embora sejam

justificadas, é conveniente discutir até que ponto essas características são válidas para serviços.

Normalmente, uma organização tem pouco ou nenhum controle sobre as ações e atitudes que o cliente assume ao participar da produção do serviço. Além disso, os funcionários e os outros recursos que interagem com o cliente podem variar significativamente em diferentes ocasiões para um mesmo tipo de serviço. Por isso, muitos autores apontam a variabilidade (ou heterogeneidade) como mais uma característica específica dos serviços, como por exemplo, Zeithaml e Bitner (2003) e Grönroos (1995). Realmente, os serviços tendem a ser mais variáveis do que os bens manufaturados, especialmente em operações intensivas em mão-de-obra, que dependem bastante de pessoas. Entretanto, não se pode considerar uma maior tendência de variabilidade como uma característica que pode ser generalizada para todos os tipos de serviços. Isso pode induzir os gerentes de serviços a se conformar com esta “característica inerente”, inibindo os esforços para a redução da variabilidade das operações, a fim de garantir um serviço consistente ao cliente.

Parece um tanto incoerente considerar a heterogeneidade como uma característica exclusiva dos serviços, uma vez que muitas empresas de manufatura têm caminhado em direção à “customização em massa” (SELLADURAI, 2004; HART, 1995). Ao mesmo tempo, é cada vez maior o número de empresas que obtêm bons resultados com a padronização de serviços, utilizando uma abordagem semelhante à linha de produção fabril (como foi observado há muitos anos por LEVITT, 1972). Dessa forma, pode-se considerar que a variabilidade é uma tendência nos serviços e não uma característica inerente a todas as operações de serviços.

Outro comentário digno de nota é quanto à perecibilidade. O fato de os serviços não poderem ser estocados é decorrente da simultaneidade entre a produção e o consumo, e não de sua perecibilidade. A não-estocabilidade não deve ser encarada como um sinônimo de perecibilidade, como alguns autores insinuam (ex.: ZEITHAML e BITNER, 2003; KOTLER, 1998). Como sugerem Corrêa e Caon (2002), a perecibilidade deve ser vista como uma propriedade que existe em maior ou menor grau nos bens físicos e, portanto, não pode ser encarada como uma exclusividade dos serviços. Alguns bens são considerados perecíveis por terem uma vida útil curta, como acontece com alguns tipos de alimentos. Até mesmo esses



bens perecíveis podem ser estocados por um tempo limitado, evidenciando o erro de considerar a perecibilidade como um empecilho à estocabilidade. Do ponto de vista das operações, o termo perecibilidade não se aplica aos serviços, sendo que a não-estocabilidade é uma consequência da simultaneidade entre a produção e o consumo.

Uma outra característica específica, freqüentemente mencionada na literatura, é que não existe transferência de propriedade na compra de um serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2001; GRÖNROOS, 1995). Ao contrário do que acontece na compra de um bem, quando um cliente compra um serviço ele não se torna proprietário de nada. O cliente simplesmente compra o direito de utilizar o serviço. Lovelock e Gummesson (2004) argumentam que a não-transferência de propriedade é uma característica que realmente tem um grande potencial de generalização para qualquer tipo de serviço. No entanto, essa característica parece ser mais relevante no âmbito do marketing, que normalmente se preocupa com as transações comerciais e o relacionamento da empresa com o consumidor. No âmbito das operações, essa característica não é tão relevante, pois a gestão de operações tem o foco predominante nos processos operacionais que produzem os bens e serviços que são oferecidos ao cliente.

Apesar do recente debate entre alguns pesquisadores da área de marketing sobre a validade ou não das características específicas dos serviços divulgadas na literatura (EDVARDSSON, GUSTAFSSON e ROOS, 2005; LOVELOCK e GUMMESSON; 2004; VARGO e LUSCH, 2004; WINSOR, SHETH e MANOLIS, 2004), pode-se considerar que a **intangibilidade**, a **simultaneidade** e a **participação** do cliente são características que continuam sendo válidas para a gestão de operações. Em um alto nível de abstração, os pesquisadores de marketing poderiam dizer que, de certa forma, os bens também prestam um serviço ao cliente. Porém, essa idéia torna-se irrelevante para a gestão de operações, pois o que realmente interessa nesse caso são os aspectos particulares do sistema de produção de serviços. Nessa perspectiva, as características específicas dos serviços trazem uma série de implicações que são comuns na prática diária do gerenciamento de processos de serviços.

De fato, mais importante do que apenas conhecer as características dos serviços, é entender como elas trazem implicações tanto para a pesquisa (BOWEN e FORD, 2002) quanto para a gestão de serviços (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1985). Assim, o quadro 3 relaciona as características dos serviços com algumas de suas implicações para a gestão de operações, apresentando referências relevantes para cada implicação.

<b>Característica</b>	<b>Implicações para as operações</b>	<b>Referências relevantes</b>
INTANGIBILIDADE	Os serviços estão relacionados com percepções e experiências.	Pine II e Gilmore (1998); Johnston e Heineke (1998); Chase e Dasu (2001)
	A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente tende a ser subjetiva.	Grönroos (1995); Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988)
	As evidências físicas do serviço têm um papel fundamental (instalações, aparência dos funcionários, etc.).	Bitner (1992); Aubert-Gamet (1997)
SIMULTANEIDADE	Os serviços não podem ser estocados.	Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998); Schmenner (1995)
	O tempo de prestação do serviço é um elemento crucial.	Durrande-Moreau (1999); Díaz e Ruíz (2002); Davis e Heineke (1994)
	A sincronização entre a capacidade e a demanda é um problema crítico em serviços.	Klassen e Rohleder (2001, 2002); Sasser (1976); Armistead e Clark (1994)
	Nos serviços existe uma grande sobreposição entre produto e processo.	Ramaswamy (1996); Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998); Shostack (1984)
	A garantia e o controle de qualidade devem atuar no processo, inclusive no momento da prestação do serviço.	Haynes e DuVall (1992); Johnston (1995a); Coye (2004)
	A recuperação de falhas é indispensável, pois os erros no processo são imediatamente percebidos pelo cliente.	Tax e Brown (1998); Hart, Heskett e Sasser Jr. (1990)
	Nos serviços existe uma grande interface entre as funções de operações e marketing.	Roth e Van der Velde (1991); Bateson e Hoffman (2001); Lovelock (1992)
PARTICIPAÇÃO	O cliente pode assumir diferentes papéis no processo de prestação do serviço, inclusive como co-produtor do serviço.	Bitner <i>et al.</i> (1997); Chervonnaya (2003)
	O processo e o resultado do serviço são influenciados pela participação do cliente, por isso a gestão do cliente é essencial.	Bowen e Ford (2002); Johnston e Clark (2002)
	A participação do cliente requer que os funcionários de contato tenham habilidades interpessoais.	Lewis e Entwistle (1990); Cook <i>et al.</i> (2002)
	O grau de participação determina a escolha da tecnologia de processo que interage com o cliente.	Walley e Amin (1994); Bitner, Brown e Meuter (2000); Froehle e Roth (2004)
	A produtividade em serviços depende da participação do cliente.	Grönroos e Osajalo (2004); Johnston e Jones (2004)

Quadro 3: Características dos serviços e suas implicações [Fonte: Autor].

### 3.3. O CONTINUUM ENTRE BENS E SERVIÇOS

É importante ressaltar que as operações de serviços não se restringem somente ao setor de serviços, pois as características dos serviços também podem ser identificadas em atividades de empresas do setor de manufatura. Na verdade, quase todas as empresas produzem ou fornecem um composto de bens e serviços, resultando num “pacote” oferecido ao cliente. É como se o “pacote” fosse posicionado em um *continuum* que vai de serviços puros a bens puros, como é tradicionalmente aceito na literatura de serviços. Há bastante tempo, Chase (1978, 1981) definiu esse *continuum* de acordo com o grau de contato da empresa com o cliente no processo de produção do serviço. Já Shostack (1977) utilizou o grau de tangibilidade para posicionar o pacote oferecido ao cliente, que pode ser predominantemente tangível ou intangível. Obviamente, as empresas do setor de serviços têm um maior grau de participação do cliente (ou contato) nos seus processos de produção e uma maior parcela intangível em suas ofertas. Porém, a gestão de serviços pode ser parte essencial tanto do setor de serviços quanto do setor manufatureiro.

Empresas tipicamente industriais possuem serviços internos que irão dar suporte às funções de manufatura, como por exemplo, manutenção, serviços de alimentação coletiva e segurança industrial. Grande parte dos serviços internos tem sido terceirizada, a fim de concentrar recursos no foco principal da organização. Porém, a noção de prestação de serviços aos poucos começa a fazer parte das atividades das empresas de manufatura. As indústrias de manufatura também podem ter serviços que são oferecidos aos clientes externos, tais como assistência técnica ou provisão de informações via *call center*. Slack *et al.* (1997) denominam esses serviços de “serviços facilitadores”, pois facilitam a venda dos bens produzidos pela empresa. Mais que facilitar a venda, os serviços podem representar um grande diferencial competitivo em empresas de manufatura. O impacto estratégico dos serviços na indústria de manufatura foi defendido há muito tempo por Chase e Garvin (1989), quando cunharam o termo “fábrica de serviços”, e tem sido reforçado por trabalhos mais recentes como os de Oliva e Kallenberg (2003) e Mathieu (2001).

As empresas prestadoras de serviços, por sua vez, possuem bens que podem ser ou não oferecidos aos seus clientes. Algumas empresas de serviços utilizam materiais que são consumíveis no processo de prestação do serviço (material de limpeza em hotéis, seringas em laboratórios de análises clínicas, etc.), mas não fazem parte do pacote oferecido ao cliente.

Outros serviços, entretanto, incluem bens como parte do pacote oferecido ao cliente (como por exemplo, relatórios emitidos por empresas de consultoria e refeições servidas em uma viagem aérea). De acordo com Slack *et al.* (1997), estes são os “bens facilitadores”.

Alguns prestadores de serviços oferecem bens que podem ser considerados “mais que facilitadores”, dada sua importância no processo de prestação de serviço. A comida em um restaurante ou as roupas em uma loja de varejo são tão importantes quanto os serviços oferecidos pelo restaurante ou pela loja. Essas empresas estariam localizadas em alguma região mais próxima do meio do *continuum*, seja no grau de tangibilidade ou no grau de contato com o cliente.

A fronteira entre bens e serviços é muitas vezes difusa, principalmente, do ponto de vista do cliente. Porém, como afirma Ramaswamy (1996), o cliente não faz distinção entre os aspectos relacionados aos bens ou serviços de uma empresa, mas o “pacote” é o que determinará sua satisfação. Por isso, Giansesi e Corrêa (1994) consideram irrelevante a separação entre indústrias de manufatura e empresas de serviços, para fins de apoio à gestão de operações. O importante é estabelecer diferenças entre **operações de serviços** e **operações de manufatura**, independentemente do setor em que elas estejam inseridas. A identificação da “porção serviço” de uma empresa irá permitir um gerenciamento de operações que leva em consideração as características específicas dos serviços.

### 3.4. O SISTEMA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Devido às diferenças entre bens e serviços, os sistemas que produzem bens são, conseqüentemente, diferentes dos sistemas que produzem serviços. Na literatura sobre serviços existe uma tendência de se usar o termo “operações de serviços” ao invés de “produção de serviços” (JOHNSTON e CLARK, 2002; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 1998; SCHMENNER, 1995). A razão para isso talvez se deva ao fato de o nome “produção” induzir o leitor a um pensamento em manufatura, mesmo que esse não seja o caso. Apesar de nem todos autores esclarecerem essa relação, considera-se neste trabalho que o termo “produto” refere-se ao resultado de um sistema de produção genérico, podendo representar um bem manufaturado, um serviço ou um composto dos dois.

Com base em Tseng, Qin Hai e Su (1999), pode-se definir um modelo conceitual para o sistema de operações de serviços, o qual é apresentado na figura 2. O modelo mostra que as operações de serviços são divididas em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não tem.

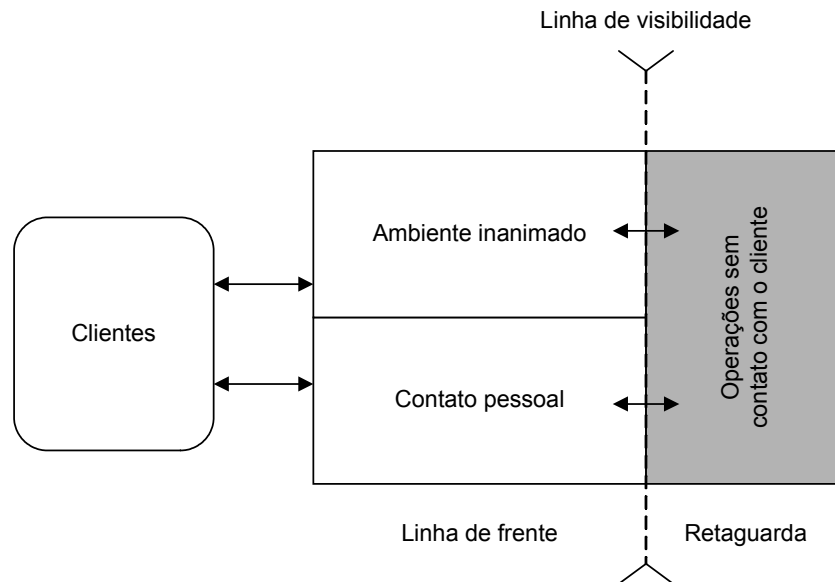


Figura 2: Modelo conceitual do sistema de operações de serviços [Fonte: Adaptado de Tseng, Qin Hai e Su (1999)].

A parte que tem contato com o cliente é comumente denominada na literatura de serviços como **linha de frente** (do termo em inglês *front office*) (JOHNSTON e CLARK, 2002; CORRÊA e CAON, 2002). Essa é a parte do sistema de operações em que ocorrem as interações cliente/empresa, que podem acontecer no contato pessoal ou no contato não-pessoal. O contato pessoal pode ser direto (“face-a-face”) ou indireto (como por exemplo, no atendimento por telefone). O contato não-pessoal (ou com o ambiente inanimado, como mostra a figura 2) acontece nas interações que o cliente tem com o ambiente físico e com os equipamentos (como nos caixas automáticos dos bancos de varejo). É na linha de frente que acontece o “encontro de serviço”, definido por Shostack (1985) como o período de tempo em que um cliente interage diretamente com um serviço. Devido a essa interação, o encontro de serviço causa um impacto significativo na percepção da qualidade do serviço pelo cliente. Segundo Bitner, Booms e Tetreault (1990), do ponto de vista do cliente, o encontro de serviço é considerado como o próprio serviço prestado. Por isso, a qualidade e a consistência do encontro de serviço são fundamentais para o sucesso da empresa.

A parte que não tem contato com o cliente é chamada de **retaguarda** (do termo em inglês *back office*) (JOHNSTON e CLARK, 2002; CORRÊA e CAON, 2002). As atividades de retaguarda servem para apoiar o processo de prestação do serviço, sendo que há pouco ou nenhum contato entre a organização e o cliente (como por exemplo, na cozinha de um restaurante). As atividades de retaguarda, muitas vezes se assemelham com os processos de manufatura, tendo maior facilidade de padronização e adaptação de técnicas utilizadas na indústria.

Outro conceito de grande relevância ao se examinar o sistema de operações de serviços, é o de **linha de visibilidade**, inicialmente introduzido na literatura por Shostack (1984). O termo “linha de visibilidade” é usado para indicar a separação entre a linha de frente e a retaguarda. Assim, as atividades de linha de frente (que são visíveis para o cliente) estão à frente da linha de visibilidade e as atividades de retaguarda (que são invisíveis para o cliente) estão atrás da linha.

É importante observar que na linha de frente as características específicas dos serviços (isto é, intangibilidade, simultaneidade e participação do cliente) são mais evidentes. Embora seja reconhecida a importância da retaguarda por desempenhar um serviço interno essencial para o encontro de serviço, as maiores complexidades associadas à gestão de serviços estão na linha de frente (CORRÊA e CAON, 2002). Se a gestão de serviços requer uma abordagem específica e diferente da manufatura, como evidenciado na literatura (BOWEN e FORD, 2002; SAMPSON, 2001; GRÖNROOS, 1994; THOMAS, 1978), essa diferença aparece principalmente nos processos de linha de frente (McLAUGHLIN, PANNESI e KATHURIA, 1991). Como afirmam Chase e Hayes (1991), a ênfase no encontro de serviço é o que diferencia a manufatura dos serviços.

O sistema de operações de serviços pode ser entendido de um modo mais abrangente quando ele é analisado pela ótica do projeto do serviço. Slack *et al.* (1997) afirmam que o projeto de um produto (bem ou serviço) compreende três aspectos: o **conceito**, o **pacote** e o **processo**. O conceito representa os benefícios que são esperados pelo cliente, enquanto o pacote representa os componentes que proporcionam esses benefícios. O processo, por sua vez, representa o modo pelo qual o pacote é produzido. Os três aspectos do projeto do serviço serão abordados com um maior detalhe a seguir.

### 3.4.1. Serviços: o conceito e o pacote

Todo sistema de operações se propõe a oferecer algo a seus clientes. Mesmo que isso não seja explicitamente definido por uma determinada organização, os seus funcionários e clientes pelo menos imaginam o que o sistema de operações está tentando fornecer. Em um sistema de operações de serviços, isso pode ser denominado de “**conceito do serviço**”. De acordo com Johnston e Clark (2002), o conceito do serviço pode ser definido como o modo pelo qual a empresa deseja que seus serviços sejam percebidos por seus clientes. Para Grönroos (1995, p. 147), o conceito do serviço “é uma maneira de expressar a noção de que a organização tem a intenção de solucionar certos tipos de problemas, de uma determinada forma”. Convém destacar que o conceito do serviço intencionado pela gerência pode não ser o mesmo que os funcionários e clientes imaginam, gerando uma falta de alinhamento entre o conceito e o sistema de operações. Daí surge a importância do conceito do serviço ser conhecido por todos os envolvidos na empresa (*stakeholders*) (CORRÊA e CAON, 2002).

Do ponto de vista do projeto, o conceito do serviço representa o equivalente ao “projeto conceitual” de um produto qualquer, ou seja, é “o conjunto de benefícios esperados que o consumidor está comprando” (SLACK *et al.*, 1997, p. 146). Segundo Ramaswamy (1996), a geração do conceito no projeto de um serviço é uma atividade que tem como objetivo desenvolver soluções inovadoras para satisfazer os requisitos dos clientes.

O conceito do serviço pode ser desdobrado nos componentes do **pacote de serviços**, ou seja, nos elementos que proporcionam os benefícios propostos pelo conceito. Como foi visto na seção 3.3, qualquer empresa, industrial ou prestadora de serviços, produz um composto de bens e serviços que resulta num pacote oferecido ao cliente. Considerando isso, Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998) definem o pacote de serviços como um conjunto específico de bens e serviços que são oferecidos por uma empresa.

Muitas vezes, torna-se difícil identificar o pacote oferecido ao cliente em uma empresa de serviços, devido ao fato de que as ofertas de mercado das empresas de serviços tendem a possuir mais elementos intangíveis do que elementos tangíveis. Para facilitar essa tarefa, Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998) dividem o pacote de serviços em quatro elementos:

- **Instalações de apoio:** são as instalações e os equipamentos utilizados no serviço, como por exemplo, o avião em uma empresa aérea, as salas de aula em uma escola ou os caixas

automáticos em um banco. As instalações de apoio são evidências físicas do serviço e podem assumir um papel importante na avaliação do serviço pelo cliente.

- **Bens facilitadores:** são os bens consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do serviço, como os jornais e revistas fornecidos a bordo do avião de uma empresa aérea. Assim como as instalações de apoio, os bens facilitadores representam evidências físicas do serviço. O incremento de evidências físicas no serviço surge como uma tentativa de tangibilizar o serviço e assim influenciar na avaliação feita pelo cliente. Em um banco, por exemplo, o talão de cheques, o cartão magnético e o extrato enviado pelo correio ou impresso no caixa automático são exemplos de elementos facilitadores que tangibilizam o serviço.
- **Serviços explícitos:** são os benefícios claramente percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço, como por exemplo, o transporte feito pelo avião e o ensino em uma escola. No exemplo do banco, os serviços explícitos seriam a movimentação financeira e o atendimento ao cliente (quando eles não acontecem, o serviço perde a razão de ser).
- **Serviços implícitos:** são os benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço, como por exemplo, a sensação de conforto e segurança durante uma viagem aérea. Frequentemente, os serviços implícitos são negligenciados em favor dos serviços explícitos. Isso pode representar um grave erro, pois em muitas situações, os serviços implícitos são tão importantes quanto os serviços explícitos. Por exemplo, a sensação de *status* percebida pelo cliente de um cruzeiro nas Ilhas Gregas representa um elemento fundamental nesse tipo de serviço.

Além dos quatro elementos do pacote de serviços proposto por Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), Roth e Menor (2003) acrescentam as “**informações facilitadoras**” e os “**serviços periféricos**”. As informações facilitadoras apóiam ou possibilitam a execução dos serviços explícitos, como por exemplo, as informações fornecidas por uma *home-page* de um serviço qualquer ou os resultados de exames laboratoriais para auxílio do diagnóstico médico. Roth e Menor (2003) consideram que as instalações de apoio, os bens facilitadores, as informações facilitadoras, os serviços explícitos e os serviços implícitos fazem parte do serviço central ou essencial (do termo em inglês *core service*). No entanto, os autores ainda incluem os serviços periféricos ou suplementares no pacote de serviços ampliado. Os serviços periféricos podem apoiar o serviço central, como no caso das lojas de “grife” de alguns aeroportos, que geralmente fazem parte da experiência completa de uma viagem aérea.



Com uma visão alternativa, Corrêa e Caon (2002) dividem o pacote de serviços em elementos estocáveis e elementos não-estocáveis. Os elementos estocáveis, que podem incluir transferência de propriedade ou não, correspondem aos elementos tangíveis do pacote, ou seja, correspondem aos bens facilitadores e às instalações de apoio. Os elementos não-estocáveis, essenciais ou acessórios, constituem os elementos intangíveis do pacote de serviços, isto é, os serviços explícitos e implícitos e as informações facilitadoras. A abordagem de Corrêa e Caon (2002) representa uma outra maneira de definir o pacote de serviços, que na verdade reforça os elementos sugeridos pelos autores anteriormente citados.

É importante observar que alguns autores consideram que o pacote de serviços é um sinônimo do conceito do serviço ou uma parte integrante do conceito total (ex.: ROTH e MENOR, 2003; EDVARDSSON, 1997). Porém, em termos gerenciais, é interessante que o conceito e o pacote sejam considerados como elementos distintos. Enquanto o conceito do serviço está relacionado com as intenções estratégicas da organização (definidas pela perspectiva do cliente), o pacote representa o **resultado** do sistema de operações de serviços.

Entretanto, vale ressaltar que nenhum elemento do pacote de serviços pode ser oferecido ao cliente sem que haja um **processo** para produzi-lo. Como afirma Gonçalves (2000, p. 7): “Não existe um produto [...] oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto”.

### **3.4.2. Dimensões dos serviços: o processo e o resultado**

Mesmo que os elementos do pacote de serviços sejam capazes de representar a oferta total ao cliente, eles representam o serviço de uma forma estática, tal como uma fotografia dos benefícios que a empresa oferece ao cliente. No entanto, os serviços ocorrem de uma forma dinâmica, nas interações que acontecem entre o cliente e a empresa. Por isso, pode-se considerar que os serviços têm duas dimensões: o processo e o resultado. Essas duas dimensões têm sido destacadas por diferentes autores da área de gestão de serviços, podendo ser mencionadas com outras denominações. Os termos equivalentes apresentados por Johnston e Clark (2002) são “experiência e resultado”, considerando os serviços na perspectiva do cliente. Já Grönroos (1995) traz os conceitos de qualidade técnica (resultado) e qualidade funcional (processo), em uma discussão mais voltada para a qualidade em serviços.

O **resultado** do processo que produz um determinado serviço corresponde a “o que” o cliente recebe, ou seja, os benefícios explícitos e implícitos que permanecem com o cliente quando o processo de produção termina. O **processo** de produção do serviço corresponde a “como” o cliente recebe e vivencia o serviço. Em uma empresa aérea, por exemplo, um cliente pode ser transportado de uma localidade para outra como resultado do serviço (dimensão resultado), mas sua percepção de qualidade também vai depender de como ele recebeu esse serviço (dimensão processo).

Os elementos do pacote de serviços podem ser especificados de forma a garantir a qualidade do serviço, mas isso pode resultar num esforço inútil se não houver um bom desempenho do processo. Ao definir o pacote de serviços, a empresa estará decidindo quais os benefícios que ela “pretende” oferecer a seus clientes. Porém, é o “processo” quem irá determinar se os benefícios serão oferecidos ou não. Na prática, não é possível separar o pacote de serviços do processo que o produz, uma vez que o serviço total ocorre nas duas dimensões. De fato, existe uma sobreposição considerável entre o processo e o resultado, sendo que a satisfação do cliente é determinada pela atuação conjunta dessas duas variáveis. Mesmo assim, a separação conceitual entre essas duas dimensões ainda demonstra sua utilidade prática à medida que ela auxilia o gerente de serviços a direcionar seu foco para aspectos específicos de seu sistema de operações.

No sistema de operações de serviços, as saídas do “processo de transformação” correspondem ao resultado do serviço. No entanto, devido à participação do cliente, o serviço também acontece nas interações cliente/empresa ocorridas durante o processo. A compreensão do conceito de processo permite entender melhor a sua função no sistema de operações de serviços. Assim, a figura 3 apresenta uma visão alternativa do sistema de operações de serviços.

Nos sistemas de manufatura, as entradas do processo de transformação são provenientes dos fornecedores (externos ou internos). Já nos sistemas de produção de serviços, os próprios clientes também podem ser vistos como entradas do processo, participando passiva ou ativamente. Em resumo, pode-se afirmar que nos serviços o cliente tanto participa do processo como pode influenciar no resultado do serviço.

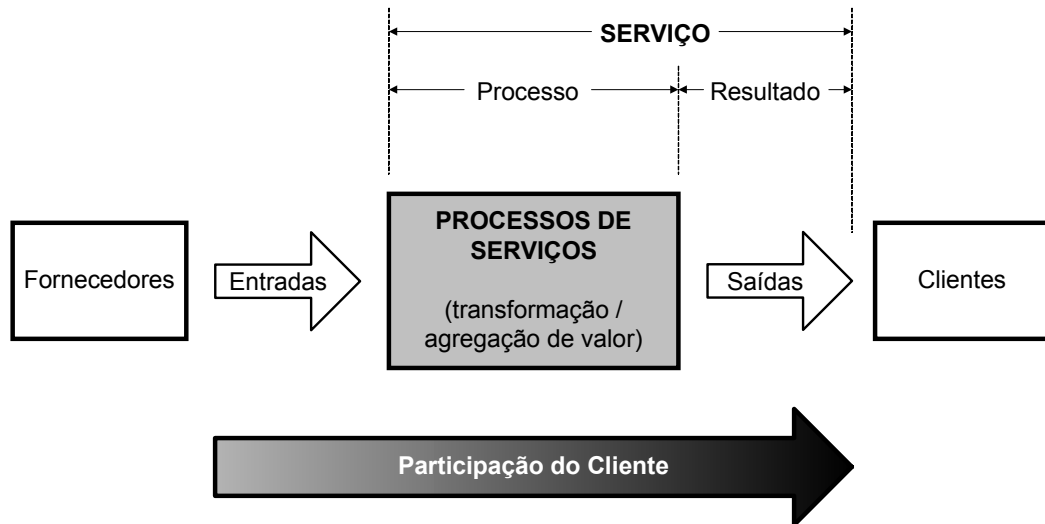


Figura 3: Sistema de operações de serviços: serviço = processo + resultado [Fonte: Santos (2000, p. 29)].

É importante ressaltar que a “dimensão processo”, do ponto de vista do sistema de operações, inclui tanto os processos de linha de frente quanto os processos de retaguarda. Mesmo que os processos de linha de frente sejam responsáveis por proporcionar as interações com o cliente (processo percebido), não se deve ignorar o importante suporte recebido pelos processos de retaguarda.

### 3.5. CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE SERVIÇOS

Os diversos sistemas de operações podem ser organizados de diferentes maneiras, de acordo com os tipos de processos destinados a produzir bens e/ou serviços. Na manufatura, os diferentes tipos de processos de transformação já são bastante conhecidos (processos contínuos, processos de produção em massa, processos de produção em lotes, etc.), sendo que cada tipo de processo traz diferentes implicações na forma de gerenciar as operações. Assim como acontece na manufatura, os sistemas que produzem serviços também podem ser organizados de diferentes maneiras.

Além das implicações gerenciais provenientes das características específicas dos serviços, é interessante conhecer as contingências relacionadas à gestão de cada tipo de serviço. Entender como os serviços diferem entre si focaliza a gestão de operações nos aspectos que realmente interessam em cada caso particular. Por exemplo, as operações de um

hospital demandam ações gerenciais completamente diferentes das operações de um consultório médico, mesmo que em algumas situações prestem serviços similares.

A tentativa de estabelecer tipologias para serviços já é bastante antiga na literatura da área (para uma revisão ampla, ver COOK, GOH e CHUNG, 1999). O que muda entre um modelo de classificação e outro são as dimensões ou parâmetros utilizados para distinguir os tipos de serviços. Wemmerlöv (1990), por exemplo, utilizou o tipo de contato com o cliente e o grau de flexibilidade para estabelecer uma taxonomia de processos de serviços, enquanto Collier e Meyer (1998) classificaram os serviços de acordo com a natureza do fluxo de clientes no processo.

Uma das tipologias de serviços mais conhecidas na área de gestão de operações é a matriz volume/variedade, proposta por Silvestro *et al.* (1992). Nesse modelo, são utilizadas as dimensões de volume e variedade para classificar três tipos de serviços (figura 4): **serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa**.

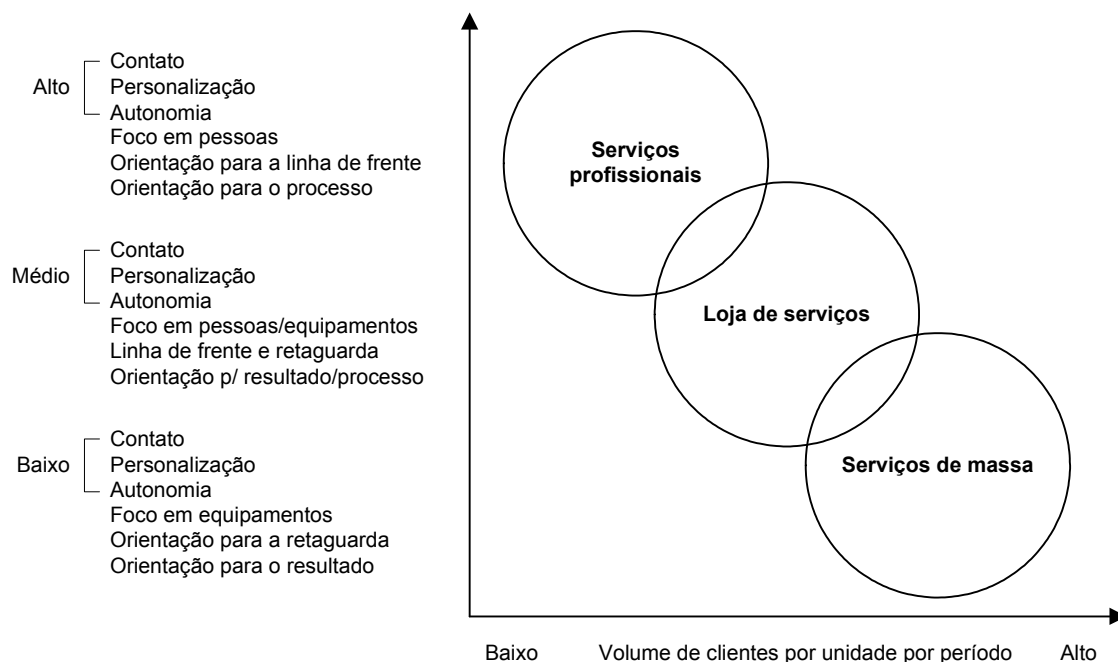


Figura 4: Classificação de serviços: a matriz volume/variedade [Fonte: Silvestro *et al.* (1992)].

A dimensão volume, disposta no eixo horizontal da matriz volume/variedade, é determinada pelo número de clientes atendidos por unidade por período de tempo. Já a

dimensão variedade, disposta no eixo vertical da matriz, pode ser subdividida em outras seis dimensões:

- **Grau de contato com o cliente.** Essa dimensão é determinada pelo tempo de contato da empresa com o cliente durante a prestação do serviço.
- **Grau de personalização.** A personalização (também chamada de customização) é a capacidade de adaptação do serviço para atender às necessidades individuais dos clientes.
- **Grau de autonomia dos funcionários.** Está relacionada com o poder de decisão dos funcionários de linha de frente para resolver problemas dos clientes ou alterar o pacote/processo do serviço sem a necessidade de autorização de gerentes superiores.
- **Foco em pessoas/equipamentos.** Os processos de serviços podem ter pessoas ou equipamentos como recursos de transformação predominantes.
- **Valor agregado na linha de frente/retaguarda.** A agregação de valor no serviço pode ser predominante na linha de frente ou na retaguarda.
- **Orientação para resultado/processo.** Essa dimensão está relacionada com a ênfase dada ao resultado do serviço (isto é, “o que” o cliente recebe) ou ao processo do serviço (isto é, “como” o cliente recebe).

Os **serviços profissionais** têm um alto grau de contato com o cliente, o que resulta em uma maior orientação para a linha de frente, na qual a agregação de valor é maior. O foco em pessoas e a autonomia dos funcionários permitem uma maior flexibilidade na prestação do serviço, garantindo também uma maior personalização no serviço. O alto grau de personalização permite que seja oferecido um pacote de serviços específico para cada cliente, ou seja, o resultado do serviço pode variar de acordo com as necessidades específicas do cliente. Da mesma forma, o alto grau de contato e a maior flexibilidade podem gerar uma maior variabilidade no processo. É interessante observar, que essas características (alto contato, personalização, flexibilidade, autonomia, etc.) só são possíveis devido ao baixo volume de clientes.

Normalmente, um serviço profissional está ligado a habilidades e capacitações que os clientes não possuem ou que simplesmente não estão dispostos a realizar. Exemplos de serviços profissionais incluem: consultório médico, escritório de advocacia, consultoria gerencial, assistência técnica, etc. Muitas vezes, os serviços profissionais estão concentrados em uma só pessoa (como no caso dos profissionais liberais).

Geralmente, os clientes dos serviços profissionais despendem bastante tempo no processo de serviço. Em muitos casos, os clientes estão envolvidos em um relacionamento de longo prazo, como por exemplo, nos tratamentos odontológicos. É muito difícil que um cliente mude de dentista depois de começar um determinado tratamento. Porém, isso não garante que o cliente irá retornar para outros tratamentos que futuramente necessitar.

No outro extremo da matriz estão os **serviços de massa**. Com um maior volume de clientes, os serviços de massa apresentam características opostas às dos serviços profissionais. São serviços de baixo contato com o cliente e baixo grau de personalização. Como a maior ênfase é dada a equipamentos e a maior parte do valor é adicionada na retaguarda, não é necessário que os funcionários de linha de frente tenham tanta autonomia quanto nos serviços profissionais. Isso resulta num pacote de serviços mais padronizado, com uma menor flexibilidade para mudanças. Exemplos tradicionais de serviços de massa seriam: transporte coletivo urbano, serviços de telecomunicações, postos de gasolina, empresas de cartão de crédito, etc.

Os serviços de massa têm uma maior oportunidade de redução de custos com o aumento do volume de clientes (economia de escala). A maior padronização gera uma maior produtividade, o que pode resultar na redução do preço cobrado aos clientes. Entretanto, em muitos casos o cliente está disposto a pagar mais por uma maior personalização no serviço. Nesse caso, devido à menor flexibilidade no processo, pode ser muito difícil, ou mesmo inviável, personalizar um serviço de massa.

A **loja de serviços** ocupa uma posição intermediária na matriz volume/variedade. O volume de clientes processados, o tempo de contato, a personalização e a autonomia dos funcionários de linha de frente apresentam níveis intermediários. Na loja de serviços, o foco está tanto nas pessoas quanto nos equipamentos. Da mesma forma, o valor é adicionado em igual proporção na linha de frente e na retaguarda.

Em um restaurante, por exemplo, a cozinha (retaguarda) merece tanta atenção quanto o atendimento (linha de frente). Se os garçons têm alguma autonomia eles podem garantir um certo grau de personalização no atendimento, mas em geral não é possível fazer grandes alterações no cardápio de acordo com as solicitações especiais dos clientes. Outros exemplos

típicos de lojas de serviços são os hotéis, as lojas de varejo, as agências de viagens, as oficinas mecânicas, etc.

Deve-se ressaltar que uma mesma organização pode oferecer diversos serviços, que podem ser produzidos por tipos diferentes de processo. Uma biblioteca, por exemplo, tem um processo de serviço de massa para o empréstimo de livros (no qual há pouco contato com o cliente e praticamente nenhuma personalização) e um processo de serviço profissional para o serviço de referência (no qual a pesquisa das informações que o cliente deseja é personalizada). Também é importante considerar que os dois eixos da matriz apresentam as dimensões dos processos de serviços em um contínuo. Isso significa que um determinado processo de serviço pode estar situado em algum ponto que fica entre dois tipos de processos, não sendo necessário que o processo seja tipicamente um serviço profissional, uma loja de serviços ou um serviço de massa.

A matriz volume/variedade apresenta uma classificação de serviços bastante didática, integrando vários aspectos dos processos de serviços em um modelo único. No entanto, embora a matriz seja resultante de uma pesquisa empírica (SILVESTRO *et al.*, 1992), alguns processos de serviços não se ajustam perfeitamente ao modelo. Um exemplo contraditório seria um grande supermercado, que mesmo atendendo um grande volume de clientes (serviço de massa), tem características típicas de uma loja de serviços. A matriz volume/variedade parte do princípio que as seis dimensões relativas à variedade estão correlacionadas e são proporcionais à dimensão volume, o que nem sempre ocorre de fato. Muitas vezes, algumas das dimensões supostamente conflitantes podem até ter uma relação de apoio mútuo, como é o caso dos serviços via internet, nos quais a ênfase dada a equipamentos pode muito bem ser conciliada com um alto grau de personalização. Além disso, um modelo de classificação integrativo sempre corre o risco de deixar de fora algum elemento importante, como por exemplo, a forma de participação do cliente no processo (passivo ou co-produtor do serviço).

Contudo, não se pode negar a contribuição da matriz volume/variedade para gestão de operações de serviços. De certo modo, todas as tipologias têm limitações (COOK, GOH e CHUNG, 1999; COLLIER e MEYER, 2000), fazendo com que a classificação de serviços esteja sempre sujeita a aproximações. Comparativamente, a matriz volume/variedade de Silvestro *et al.* (1992) é um modelo bastante abrangente e por esse motivo representa uma tipologia bastante aceita na área de gestão de operações.

Um modelo de classificação de serviços demonstra sua utilidade prática quando é possível conhecer os desafios e as contingências que envolvem os diferentes tipos de serviços. Silvestro (1999) descreve essas contingências na matriz volume/variedade, especificamente no que se refere ao projeto, ao controle e à melhoria de sistemas de serviços. Em um outro trabalho, Silvestro (2001) utilizou a matriz volume/variedade como base de uma pesquisa que procurou identificar as contingências na implementação da gestão da qualidade total (TQM) em diferentes tipos de serviços (serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa). A matriz volume/variedade também foi utilizada por Silvestro e Silvestro (2003) como um dos elementos para a avaliação do alinhamento estratégico de um novo serviço do sistema de saúde pública do Reino Unido. Esses exemplos demonstram a validade da matriz volume/variedade como uma tipologia útil para serviços, pois além de tudo, ela ajuda a melhorar a compreensão dos vários fatores envolvidos na gestão de operações.

### **3.6. A FUNÇÃO OPERAÇÕES EM SERVIÇOS**

Na década de 1970 surgiram os primeiros trabalhos que despertaram o interesse da comunidade acadêmica em estudar os tópicos tradicionais de gestão da produção em operações de serviços, época em que foram publicados artigos clássicos como os de Levitt (1972), Sasser (1976) e Chase (1978). Até então, as especificidades na gestão de serviços tinham sido exploradas sob a perspectiva do marketing, em artigos pioneiros como os de Judd (1964) e Rathmell (1966). De fato, uma grande parte do desenvolvimento inicial em gestão de serviços (incluindo assuntos típicos de operações) pode ser atribuída a pesquisadores da área de marketing, uma vez que os profissionais de gestão da produção sempre estiveram mais preocupados com os problemas originados em ambientes de manufatura (JOHNSTON, 1994). No entanto, com a grande expansão do setor de serviços na economia, não demorou muito para que os pesquisadores da área de gestão da produção comesçassem a se interessar pelo estudo das operações de serviços. Nos dias atuais, passados vários anos desde os primeiros trabalhos na área, Johnston (2005, 1999) afirma que já é possível considerar a gestão de operações de serviços como uma disciplina suficientemente “madura”.

Entretanto, mesmo com todo o reconhecimento que a gestão de operações de serviços adquiriu no meio acadêmico, evidências empíricas indicam que o foco de pesquisa e ensino da maior parte dos acadêmicos da área de gestão da produção ainda é primariamente orientado



para a manufatura (NIE e KELLOGG, 1999). Essa situação é refletida no meio empresarial, no qual a gestão de operações de serviços ainda se encontra num estágio pouco desenvolvido. Em uma pesquisa com empresas americanas, Vargas e Manoochehri (1995) constataram que as empresas de serviços tinham dificuldades na implementação de práticas relacionadas com a gestão de operações, embora tivessem consciência do impacto que tais práticas geravam no desempenho organizacional.

Um dos fatores que podem dificultar a implementação dos princípios de gestão da produção em serviços é a falta de uma abordagem que seja específica para as operações de serviços. Não faz sentido aplicar técnicas de manufatura em operações de serviços sem considerar que os processos de manufatura apresentam características diferentes dos processos de serviços. Porém, segundo Bowen e Ford (2002), muitos dos trabalhos iniciais em gestão de serviços focalizavam as similaridades, ao invés das diferenças entre a manufatura e os serviços.

De fato, a literatura mostra que bons resultados podem ser obtidos em serviços com a aplicação de conceitos e técnicas que foram originados na manufatura, tais como, controle estatístico de processos (HAYNES e DuVALL, 1992), sistema de produção JIT (*just-in-time*) (DUCLOS, SIHA e LUMMUS, 1995), QFD (*Quality Function Deployment*) (DUBÉ, JOHNSON e RENAGHAN, 1999) e dispositivos à prova de falhas (*poka-yokes*) (CHASE e STEWART, 1994). No entanto, esses exemplos demonstram que a aplicação bem-sucedida de conceitos e técnicas da manufatura em serviços demanda uma adaptação às características das operações de serviços. Schmenner (1995) chega a declarar que os serviços representam uma “mina de ouro” para aplicação dos métodos e ferramentas da engenharia industrial, porém o autor ressalta que é necessário considerar o sistema de operações de serviços como um tipo de processo distinto.

Contudo, como foi visto na seção 3.4, os maiores desafios na gestão de operações de serviços estão na linha de frente. Devido à semelhança da retaguarda com os processos de manufatura, é de se esperar que na retaguarda haja uma maior adequação das técnicas utilizadas na manufatura. Para a linha de frente, a maioria das técnicas tradicionais da manufatura é inadequada, demandando uma maior adaptação ou até mesmo a criação de novas técnicas que sejam específicas para serviços.

As diferenças entre linha de frente e retaguarda, assim como as outras peculiaridades do sistema de operações de serviços, caracterizam o escopo de atuação da função operações em serviços. A seguir, esse assunto será abordado em detalhe.

### **3.6.1. Escopo de atuação e interfaces**

Pelo fato de a função operações ser responsável pela produção dos bens e/ou serviços oferecidos ao cliente externo, ela tem um papel central na maioria das organizações. Embora as operações de serviços sejam mais visíveis para o cliente do que as operações de manufatura, a gestão de operações é negligenciada em grande parte das empresas de serviços, pois ainda existe uma idéia equivocada de que “produção só existe em empresas de manufatura”. Desse modo, a responsabilidade pela gestão de serviços em muitas organizações é delegada para as áreas de marketing e de recursos humanos, incluindo até mesmo aquelas decisões que fazem parte do escopo tradicional da função operações.

Como afirmam Slack e Lewis (2003), toda organização possui uma função operações, mesmo que em uma determinada empresa ela não seja denominada dessa forma. Convém destacar que o reconhecimento das atividades relacionadas com a função operações é fundamental para a melhoria dos processos de serviços. No entanto, reconhecer as atividades de operações não é uma tarefa fácil, pois em serviços existe uma maior sobreposição entre as áreas funcionais, principalmente entre as funções de operações, marketing e recursos humanos. Em serviços, as decisões de operações são naturalmente interligadas às decisões de marketing e recursos humanos. Por isso, a integração entre essas funções é amplamente defendida na literatura de gestão de serviços (LOVELOCK e WRIGHT, 2001; BATESON e HOFFMAN, 2001; SAMPSON, 2001; GRÖNROOS, 1994).

A interface operações/marketing é realmente muito evidente em serviços, devido à simultaneidade entre produção e consumo. Considerando isso, Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998) sugerem uma visão de sistemas abertos para as operações de serviços, trazendo o cliente para dentro do sistema de produção e demonstrando que os gerentes de operações de serviços podem desempenhar atividades de produção e marketing ao mesmo tempo (como mostra a figura 5).

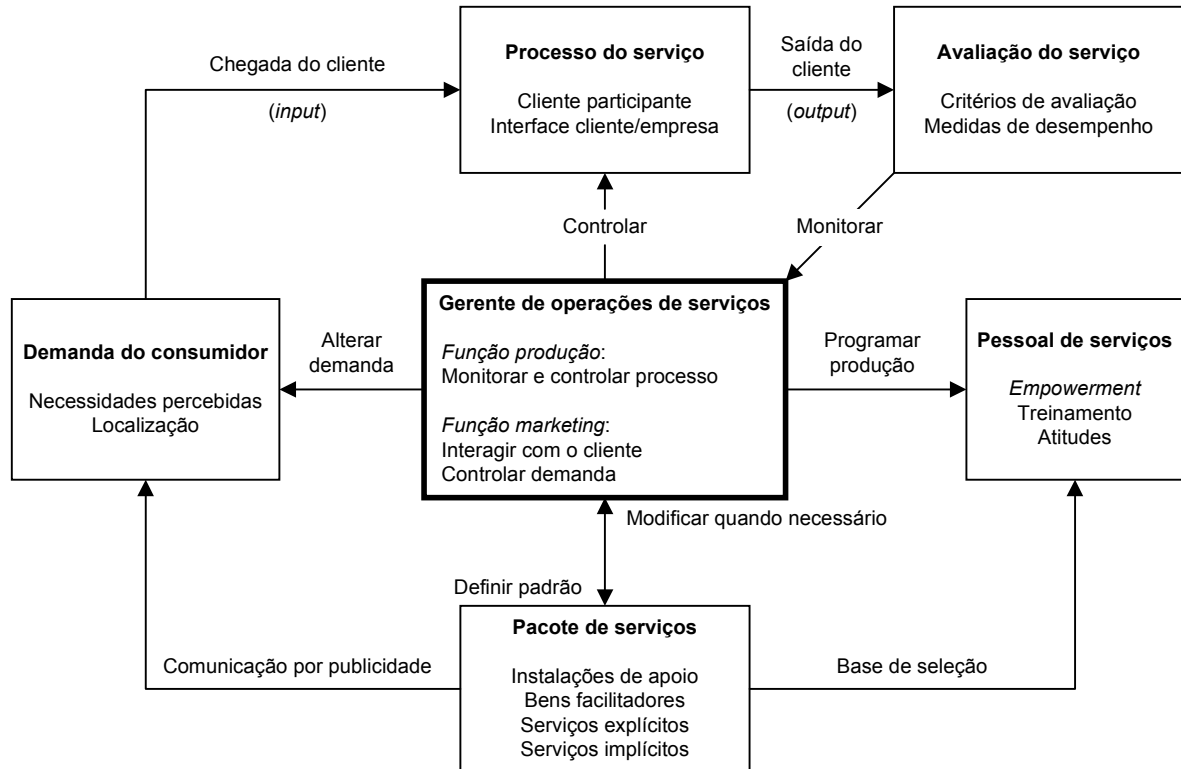


Figura 5: As operações de serviços como um sistema aberto [Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998, p. 34)].

Como o desempenho dos funcionários nas interações com o cliente exerce um grande impacto nos serviços, os gerentes de operações também podem assumir responsabilidades típicas da função de recursos humanos. Por exemplo, a seleção e o treinamento do pessoal de linha de frente pode ser uma grande preocupação do gerente de operações, uma vez que esses dois fatores interferem significativamente no processo do serviço.

De acordo com McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991), a maior interface das operações com as outras funções organizacionais ocorre na linha de frente. Conforme demonstrou a seção 3.4, a retaguarda pode ser análoga a um sistema de manufatura e, portanto, tende a funcionar dentro do escopo tradicional da função produção. Logo, pode-se afirmar que na linha de frente o escopo da função operações é mais amplo e está sujeito a uma maior interação com outras funções, especialmente com o marketing.

Para estabelecer uma estratégia integrada de operações de serviços, uma empresa deve levar em consideração as interfaces existentes entre as diferentes funções organizacionais. Porém, é importante ressaltar que uma maior integração entre funções não significa ignorar a

contribuição particular de cada função organizacional. Isso significa que o foco em operações continua tendo um grande potencial diferenciador em serviços, sobretudo quando está inserido dentro de uma visão orientada para os processos empresariais, ao invés da tradicional visão de funções organizacionais isoladas (SILVER, 2004; GONÇALVES, 2000; HAMMER e CHAMPY, 1994).

### **3.6.2. Evolução da pesquisa e tendências atuais**

A definição do papel da função operações em serviços tem evoluído bastante nos últimos anos, pelo menos no que se refere à pesquisa na área. Uma análise interessante da evolução da pesquisa acadêmica em gestão de serviços foi realizada por Johnston (2005, 1999), que divide essa evolução em quatro estágios (como mostra a figura 6). O autor considera que no estágio atual existe a tendência de um “retorno às raízes”, no qual a pesquisa em cada área funcional tende a voltar a contribuir com suas abordagens específicas, uma vez que a excessiva ênfase na sobreposição entre funções poderia ignorar o conhecimento acumulado em cada área. Esse “retorno às raízes” revitaliza a pesquisa em gestão de operações de serviços, que começa a direcionar seu foco para o desenvolvimento de modelos prescritivos de gestão. Esses modelos então teriam o objetivo de melhorar o desempenho das operações de serviços, influenciando nas práticas gerenciais e trazendo reais impactos para os resultados do negócio.

Uma tendência de “retorno às raízes” na área de operações não significa que as interfaces entre as funções organizacionais devam ser ignoradas, como se na prática os gerentes de serviços não enfrentassem situações que exigissem decisões integradas. Porém, como afirmam Roth e Menor (2003), é necessário ampliar as fronteiras da função operações em serviços, mas sem perder a perspectiva da gestão da produção. Na realidade, a pesquisa interdisciplinar é mais eficaz quando as diferentes áreas do conhecimento buscam unir competências complementares, considerando a contribuição que cada área tem para oferecer.

A retomada do foco em operações revela um conjunto de assuntos que compõem uma nova agenda de pesquisa para a gestão de operações de serviços. Muitas das tendências atuais nas linhas de pesquisa das operações de manufatura são válidas também para as operações de serviços. Algumas dessas linhas de pesquisa têm uma relevância até maior em serviços, devido às suas peculiaridades, ou mesmo, pela carência de pesquisas na área. Ao mesmo

tempo, têm surgido tópicos de pesquisa que são específicos, fazendo sentido somente em contextos de serviços. Para exemplificar, alguns dos tópicos emergentes da pesquisa em gestão de operações de serviços são apresentados no quadro 4, incluindo referências recentes que sinalizam essas tendências.

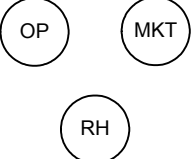
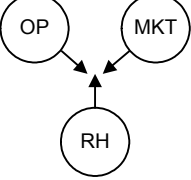
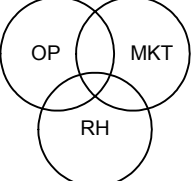
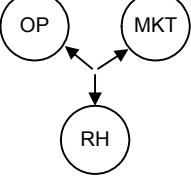
ESTÁGIO	NATUREZA DA PESQUISA	FOCO DA PESQUISA	RESULTADOS	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE OPERAÇÕES	RELACIONAMENTO ENTRE FUNÇÕES
UM (antes de 1980)	descritiva	bens vs. serviços	serviços são diferentes	crescente consciência da importância do serviço, das operações do cliente e do contato com o cliente	
DOIS (1980-1985)	conceitual	características dos serviços e gestão de serviços	modelos conceituais	desafio para os paradigmas existentes em operações e o desenvolvimento das "operações do cliente"	
TRÊS (1985-1995)	empírica	desenvolvimento e teste de modelos	extensa literatura baseada nos novos modelos que foram derivados da interface entre funções organizacionais	desenvolvimento de processos de serviços, qualidade, falhas, projeto e tecnologia, com a visão de que os serviços poderiam contribuir com a manufatura	
QUATRO (1995 em diante)	aplicada	prescrição	ligação dos indicadores operacionais com os resultados do negócio	o "retorno às raízes" - a necessidade de re-focar as operações de serviços em direção aos tradicionais problemas e abordagens operacionais	

Figura 6: Evolução da pesquisa em gestão de serviços [Fonte: Johnston (1999, p. 113)].

Dentre todos os tópicos de pesquisa em gestão de operações de serviços, convém destacar a subárea de **estratégia de operações**. A importância desse assunto se deve ao fato de que todas as decisões em gestão de operações estão diretamente relacionadas com a estratégia de operações. Assim, é possível afirmar que os tópicos emergentes apontados no quadro 4 são dependentes da estratégia de operações de serviços. Em outras palavras: a forma

que as operações de serviços são gerenciadas no dia-a-dia depende do direcionamento estratégico do sistema de operações. Por exemplo, a escolha entre “maximizar a produtividade ou personalizar os serviços”, ou mesmo, o dilema entre “automatizar o processo ou priorizar o contato pessoal” são tipos de decisões que estão diretamente vinculadas à estratégia de operações de uma determinada empresa.

<b>Tópicos emergentes de pesquisa</b>	<b>Referências</b>
Tecnologia, automação e serviços via internet ( <i>e-services</i> )	Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005); Froehle e Roth (2004); Voss (2003)
Desenvolvimento de novos serviços e projeto do processo	Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Kim e Kim (2001); Fließ e Kleinaltenkamp (2004)
Recuperação de falhas e melhoria da qualidade	Stewart (2003); Lidén e Skålén (2003); Miller, Craighead e Karwan (2000)
Gestão de filas e redução do tempo de espera	Rossiter (2003); Sheu, Mchaney e Babbar (2003)
Produtividade em operações de serviços	Sahay (2005); Johnston e Jones (2004); Grönroos e Osajalo (2004); Schmenner (2004)
Gestão ambiental em operações de serviços	Kassinis e Soteriou (2003); Foster Jr., Sampson e Dunn (2000)
Cadeias de suprimentos e redes de serviços	Akkermans e Vos (2003); Sampson (2000)

Quadro 4: Tópicos emergentes em Gestão de Operações de Serviços [Fonte: Autor].

A gestão de operações é realmente uma área bastante fértil para a pesquisa em serviços. Ainda existe muito trabalho de pesquisa a ser feito, uma vez que os gerentes de operações de serviços lidam diariamente com uma infinidade de questões que ainda estão longe de serem solucionadas, ou pelo menos, compreendidas. O desenvolvimento da estratégia de operações pode ser um primeiro passo, pois muitos desses problemas “não-resolvidos” estão interligados e dependem do equacionamento de questões estratégicas do sistema de operações de serviços.

### **3.7. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO**

Este capítulo procurou apresentar os diferentes aspectos da gestão de serviços segundo a perspectiva das operações. Analisando os assuntos discutidos no capítulo 3, pode-se inferir que:

- Ainda existe um vasto campo para o desenvolvimento da gestão de operações de serviços.

- A gestão de operações de serviços deve levar em consideração as suas características específicas e as particularidades de seu sistema de operações.
- As características específicas dos serviços são mais evidentes nos processos de linha de frente.
- Cada tipo de serviço apresenta diferentes implicações para a gestão de operações.
- É necessário levar em consideração a interface das operações com as outras funções organizacionais, mas sem perder o foco na gestão de operações.
- A estratégia de operações é o ponto de partida para a eficácia na gestão de serviços.

Além de um ponto de partida, a estratégia de operações é um dos pilares que fundamentam este trabalho. Portanto, o próximo capítulo aborda esse assunto em detalhe.

## 4. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

A estratégia de operações está no centro das decisões relacionadas com a gestão da produção de uma empresa, seja de manufatura ou de serviços. Com essa visão ampla e com base na literatura, este capítulo se propõe a:

- Situar as operações no contexto da estratégia empresarial.
- Definir a estratégia de operações em termos de conteúdo e processo.
- Discutir o modelo tradicional da estratégia de manufatura e suas implicações para serviços.
- Identificar requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços.

### 4.1. AS OPERAÇÕES NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Antes de abordar a estratégia de operações, é interessante discutir o significado do termo “estratégia” no meio empresarial, demonstrando como as operações estão inseridas dentro de um contexto estratégico.

#### 4.1.1. O conceito de estratégia

A palavra “**estratégia**” costuma ser bastante utilizada na literatura de negócios, sendo que hoje é possível encontrar diferentes definições para o termo. De fato, pode-se considerar que a diversidade de conceitos é um fator positivo, pois de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as diferentes visões da estratégia empresarial demonstram a maturidade que o assunto adquiriu no âmbito da gestão de negócios. Além disso, é justificado o grande interesse que a gestão estratégica desperta no meio acadêmico e no meio empresarial, pois em última análise, a estratégia de uma empresa é um dos principais determinantes do desempenho organizacional.

Uma das definições mais comuns para estratégia pode ser encontrada em 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”. Essa definição é coerente com a corrente de pensamento mais tradicional da estratégia empresarial, que vê a



estratégia como um plano. Quando a estratégia é vista como um plano, destaca-se a preocupação com o futuro da organização, surgindo a necessidade de planejar deliberadamente as suas ações. No entanto, nem sempre a estratégia de uma organização é deliberadamente planejada. Mesmo em uma organização em que não existe um processo formal de planejamento, as suas estratégias podem ser reconhecidas de acordo com o padrão de decisões que é adotado ao longo do tempo. Mintzberg (2001, p. 115) concilia as duas visões afirmando que as estratégias são ao mesmo tempo “planos para o futuro e padrões do passado”.

Independentemente da definição utilizada, todas as correntes de pensamento em estratégia concordam em um ponto: a estratégia diz respeito à maneira pela qual uma organização se relaciona com seu ambiente externo. Como foi bem colocado por Porter (1991b, p. 97): “Estratégia é o ato de alinhar uma empresa com seu ambiente”. Assim, é possível entender a estratégia empresarial como uma forma de conciliar as competências e limitações de uma organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

#### 4.1.2. Os níveis estratégicos

Outro ponto comum na literatura de estratégia empresarial é que existem três níveis estratégicos: estratégia corporativa, estratégia competitiva (ou da unidade de negócios) e estratégia funcional (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Assim, as decisões estratégicas podem ser tomadas no nível corporativo, no nível da unidade de negócios ou no nível funcional, tal como mostra a figura 7.

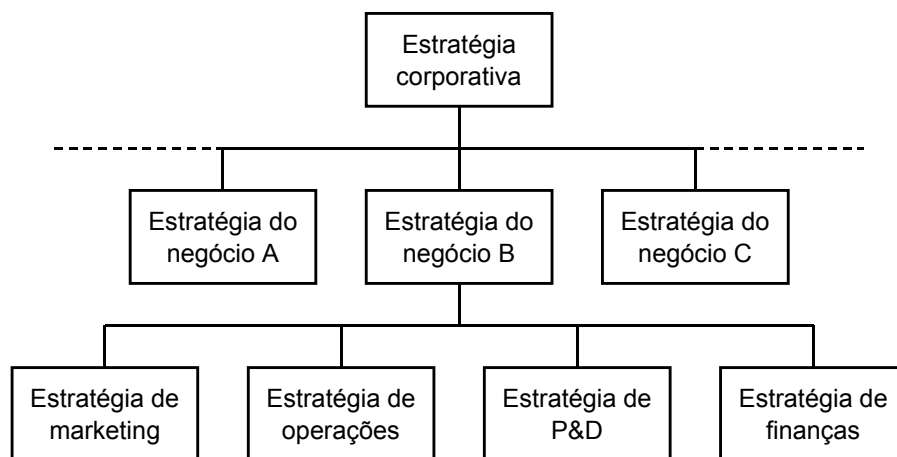


Figura 7: Os níveis estratégicos [Fonte: Hayes e Wheelwright (1984, p. 28)].

As **estratégias corporativas** estão relacionadas com os objetivos gerais de uma organização e com a alocação de recursos para os seus diferentes negócios, seja em grupos empresariais diversificados ou em empresas que atuam em um único setor. As principais decisões no nível da estratégia corporativa trazem impactos para toda a organização (considerando todas as suas unidades de negócios) e procuram responder à questão-chave: “Em quais negócios a empresa deveria estar atuando?”. Um banco de varejo, por exemplo, poderia decidir adotar uma estratégia corporativa de crescimento adquirindo ou criando uma empresa no setor de seguros. É importante observar que a estratégia corporativa não existe somente para grandes grupos empresariais, pois as pequenas empresas também têm objetivos de crescimento e diversificação de negócios.

Enquanto a estratégia corporativa se preocupa com as decisões agregadas para o conjunto de unidades de negócios, a **estratégia competitiva** se preocupa com o posicionamento estratégico de cada negócio em seu setor de atuação (ex.: setor hoteleiro, setor têxtil, etc.). Porter (1991a) alega que a competição ocorre de fato no nível da unidade de negócios e por isso o autor denomina a estratégia do negócio como “estratégia competitiva”. Assim, a estratégia competitiva de um negócio é responsável por garantir a sua **vantagem competitiva** em relação às outras empresas do mercado. Os diferentes tipos de estratégias competitivas são amplamente discutidos na literatura, na qual as três opções genéricas sugeridas por Porter (1991a) (liderança em custos, diferenciação e enfoque) são provavelmente as mais conhecidas.

O conceito de vantagem competitiva está diretamente relacionado com o conceito de **valor**. Na perspectiva do cliente, o valor pode ser definido como uma combinação dos benefícios que ele recebe comparada com os custos de aquisição desses benefícios (WALTERS e LANCASTER, 1999a). A construção da vantagem competitiva de uma organização está apoiada na sua capacidade de agregar valor ao cliente de forma consistente ao longo do tempo. Em consequência disso, o valor agregado para o cliente normalmente resulta em uma maior lucratividade para a empresa. Porter (1989) defende que o valor agregado é um resultado da coordenação de todas as atividades de uma organização, que na verdade pode ser vista como uma “cadeia de valor”.

De acordo com o conceito da cadeia de valor de Porter (1989), para agregar valor a seus clientes, uma empresa é apoiada por diferentes atividades ou funções (operações, marketing, finanças, recursos humanos, entre outras). Assim, cada área funcional de uma unidade de negócios precisa determinar qual é a sua contribuição para a consecução dos objetivos da estratégia competitiva. As contribuições das áreas funcionais determinam as **estratégias funcionais**, ou seja, as estratégias das funções organizacionais de uma unidade de negócios. Nesse caso, a estratégia competitiva atuaria como um elemento integrador entre as diferentes áreas funcionais do negócio.

É importante ressaltar que as estratégias funcionais não excluem a visão dos processos empresariais. Hayes e Wheelwright (1984) chamam a atenção para o risco de negligenciar as atividades horizontais (isto é, os processos empresariais) à medida que cada função define suas próprias estratégias funcionais (verticais). É essencial que cada função contribua para os objetivos dos processos que cruzam horizontalmente as diferentes funções organizacionais. Entretanto, é necessário que os processos estejam alinhados com a estratégia competitiva do negócio. Evidentemente, isso requer um profundo conhecimento dos processos empresariais e das interfaces entre funções, além de uma boa dose de coordenação.

Os três níveis estratégicos parecem formar uma espécie de hierarquia estratégica, como apresentada na figura 7. A hierarquia induz uma visão “de cima para baixo” (*top-down*), na qual as estratégias funcionais dependem da estratégia competitiva do negócio, que por sua vez, depende da estratégia corporativa da organização. No entanto, além do processo que ocorre de forma hierarquizada, a formação da estratégia também pode ocorrer “de baixo para cima” (*bottom-up*), na qual as competências desenvolvidas no nível funcional poderiam influenciar na estratégia do negócio, que por sua vez, poderia influenciar nas decisões de alocação de recursos no nível corporativo. A abordagem “de baixo para cima” (*bottom-up*) é amplamente reconhecida na literatura, tendo como destaque o trabalho de Mintzberg (1994, 2001).

Na conceituação de estratégia, é importante entender os níveis estratégicos devido aos tipos de decisões envolvidas em cada nível, e não necessariamente pela noção de hierarquia. A estratégia de operações está no nível funcional e será explorada com mais detalhes a seguir.

### 4.1.3. O papel estratégico das operações

Em meados da década de 1970, a comunidade acadêmica e os profissionais do mercado empresarial começaram a voltar suas atenções para o papel estratégico das operações e sua ligação com as estratégias corporativas e competitivas da organização. O impulso inicial para o desenvolvimento da área de estratégia de operações veio com o trabalho de Skinner (1969, 1974). O autor alegava que a função de operações era tradicionalmente vista nas empresas com um papel predominantemente técnico, o que fazia com que a contribuição das operações para a consecução dos objetivos estratégicos da organização fosse subestimada. Assim, Skinner (1969) defendia que as operações representavam o elo que faltava na estratégia empresarial, sendo que as decisões relacionadas com as operações deveriam estar alinhadas com a estratégia competitiva da organização.

Desde o trabalho original de Skinner (1969), muitos autores têm ressaltado a contribuição das operações para a estratégia empresarial. Há bastante tempo, Hill (1983, 1994) sugere que as operações podem fortalecer a posição competitiva de uma organização de duas maneiras importantes: (1) proporcionando processos de produção que conferem à empresa uma vantagem distinta no mercado; (2) oferecendo suporte para que a empresa possa atender, melhor que a concorrência, aos critérios de desempenho requisitados pelo mercado. De modo coerente com essa visão, Slack *et al.* (1997) apresentam três papéis importantes para a função produção:

1. **Apoio para a estratégia empresarial:** as operações devem fornecer as condições necessárias para que os objetivos estratégicos da empresa sejam atingidos.
2. **Implementação da estratégia empresarial:** as operações são responsáveis por colocar em prática as intenções estratégicas da organização.
3. **Impulsão da estratégia empresarial:** as operações devem proporcionar os meios para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

Os dois primeiros papéis da função produção apresentados por Slack *et al.* (1997) estão relacionados com a abordagem “de cima para baixo” (*top-down*), comentada na seção anterior. Nesse caso, a estratégia de operações fornece suporte e também coloca em prática as decisões deliberadas no nível da estratégia competitiva do negócio. Já o terceiro papel da função produção (impulsionar a estratégia empresarial) está relacionado com a abordagem “de

baixo para cima” (*bottom-up*), no qual a estratégia de operações é responsável por desenvolver competências que irão influenciar na estratégia competitiva da organização.

Nem todas as organizações reconhecem o papel estratégico das operações para a competitividade empresarial. Conseqüentemente, pode-se considerar que o grau relativo de contribuição estratégica das operações varia de uma empresa para outra. Um dos modelos mais conhecidos para classificar o papel estratégico das operações, e também para visualizar a importância que essa função exerce em uma organização, é o modelo de 4 estágios de Hayes e Wheelwright (1984). Nesse modelo, os autores apresentam 4 estágios de evolução do papel estratégico das operações:

- Estágio 1 - “**neutralidade interna**”: nesse estágio as operações têm o objetivo de apenas minimizar quaisquer impactos negativos que possam surgir nos processos produtivos, exercendo um papel reativo. Assim, as operações são vistas como um “mal necessário”, sem contribuir efetivamente para o sucesso competitivo da organização.
- Estágio 2 - “**neutralidade externa**”: nesse estágio as operações seguem a prática usual de sua indústria (setor), buscando ao menos uma equiparação com as empresas concorrentes.
- Estágio 3 - “**apoio interno**”: nesse estágio as operações fornecem um apoio consistente para a estratégia competitiva do negócio, além de exercer o papel de implementação da estratégia.
- Estágio 4 - “**apoio externo**”: nesse estágio as operações procuram, além de apoiar a estratégia competitiva, guiar de forma proativa o desenvolvimento de competências que resultarão em uma vantagem competitiva sustentável. No estágio 4, pode-se afirmar que as operações desempenham, ao mesmo tempo, os três papéis estratégicos da função produção (apoio, implementação e impulsão) apresentados por Slack *et al.* (1997).

O modelo de 4 estágios de Hayes e Wheelwright (1984) é amplamente difundido na literatura. Dentre os estudos empíricos do modelo, pode-se destacar o trabalho de Hum e Leow (1996), que procuraram operacionalizar o modelo de 4 estágios, desenvolvendo uma ferramenta para avaliação do papel estratégico das operações. Já Barnes e Rowbotham (2004), questionaram a utilidade do modelo ao testar sua validade junto a gerentes de empresas britânicas.

Independentemente das visões dos diferentes autores em relação aos papéis estratégicos desempenhados pela função produção, pode-se afirmar que existe um consenso na literatura no que diz respeito à importância estratégica das operações para a competitividade empresarial. A maioria dos autores parece concordar num ponto: a estratégia de operações não somente sustenta, mas também impulsiona o desempenho competitivo das organizações.

## 4.2. DEFININDO A ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

Com o reconhecimento da contribuição das operações para a estratégia empresarial, o assunto “estratégia de operações” vem ganhando um destaque cada vez maior entre os pesquisadores da área de gestão da produção. Em uma ampla revisão da pesquisa empírica realizada na área de gestão da produção, Scudder e Hill (1998) constataram que “estratégia de operações” era o assunto mais pesquisado dentre todos os tópicos de pesquisa da área. Assim, em consequência do grande interesse gerado, pode-se encontrar na literatura um grande número de definições para o termo “estratégia de operações”. O quadro 5 mostra algumas definições, dentre as várias tentativas de definir o termo que podem ser encontradas na literatura. É possível observar no quadro 5 que algumas definições são claramente orientadas para a manufatura, enquanto outras demonstram uma visão mais abrangente, que inclui as operações de serviços.

As definições apresentadas no quadro 5, embora não sejam muito diferentes, refletem as diversas correntes de pensamento na área. Alguns autores adotam uma postura mais alinhada com a abordagem “de cima para baixo” (*top-down*), enquanto outros autores defendem a abordagem “de baixo para cima” (*bottom-up*) para a estratégia de operações. Analisando de outro ângulo, ainda se pode afirmar que alguns autores definem a estratégia de operações focalizando prioritariamente a satisfação dos requisitos do mercado, enquanto outros autores ressaltam o desenvolvimento de recursos operacionais como foco principal. Uma síntese interessante é apresentada por Slack, Chambers e Johnston (2002), que reúnem as diferentes abordagens da estratégia de operações em quatro perspectivas (como mostra a figura 8): perspectiva *top-down*, perspectiva *bottom-up*, perspectiva dos recursos das operações, perspectiva das exigências do mercado.

Autor(es)	Definição
Slack e Lewis (2003, p. 15)	“Estratégia de operações é o padrão total de decisões que moldam as capacitações de longo prazo de qualquer operação e sua contribuição para a estratégia global por meio da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos das operações”.
Mills <i>et al.</i> (2002b, p. 11)	“Uma estratégia de produção é definida como um padrão de decisões, estruturais e infra-estruturais, que determinam a capacitação de um sistema de produção e especificam como ele irá operar para satisfazer um conjunto de objetivos operacionais que são consistentes com os objetivos gerais do negócio”.
Barnes (2002, p. 1090)	“A estratégia de produção pode ser entendida como a totalidade das decisões e ações referentes à gestão das operações e em particular à maneira que elas causam impacto na habilidade da empresa alcançar seus objetivos de longo prazo”.
Lowson (2001, p. 98)	“Estratégia de operações: uma fusão única [...] de atividades operacionais, competências essenciais e tecnologias, todas proporcionando eficácia operacional”.
Gaither e Frazier (2001, p. 39)	“Estratégia de operações é um plano de ação de longo prazo para a produção de produtos [...] de uma empresa e constitui um mapa daquilo que a função produção deve fazer se quiser que suas estratégias de negócios sejam realizadas”.
Swink e Way (1995, p. 4)	Estratégia de produção pode ser definida como “decisões e planos que afetam recursos e políticas diretamente relacionados ao fornecimento, produção e entrega de produtos”.
Hayes e Pisano (1994, p. 84)	“A estratégia de produção não está apenas relacionada com o alinhamento entre as operações e as prioridades competitivas atuais, mas também com a seleção e criação das capacitações operacionais que uma empresa necessitará no futuro”.
Anderson, Cleveland e Schroeder (1989, p. 137)	“Uma estratégia de operações é [...] uma estratégia para a função operações de uma organização que é uma parte da estratégia de negócios ou fortemente integrada com as estratégias corporativas e de negócios”.
Swamidass (1986, p. 472)	“A estratégia de produção envolve o desenvolvimento e o desdobramento das capacitações operacionais em total alinhamento com as metas e estratégias da empresa”.

Quadro 5: Definições para estratégia de operações [Fonte: Autor].

Slack, Chambers e Johnston (2002) afirmam que, isoladamente, nenhuma das quatro perspectivas apresentadas na figura 8 é suficiente para fornecer um panorama geral do que vem a ser a estratégia de operações. Na verdade, a estratégia de operações pode ser entendida de um modo mais abrangente quando são consideradas as quatro perspectivas em conjunto.

Analisando sob o ponto de vista da consistência interna e externa, Lowson (2003) considera que a estratégia de operações tem duas “escolas de pensamento” principais: a visão orientada pelo mercado e a visão baseada em recursos. A **visão orientada pelo mercado** parte do princípio que a estratégia é função dos requisitos do mercado. É como se a estratégia

fosse guiada de “fora para dentro”, ou seja, as características do ambiente em que a organização estivesse inserida determinariam a estratégia. A visão da estratégia de operações orientada pelo mercado é derivada dessa mesma corrente na literatura de estratégia empresarial, na qual o trabalho de Porter (1989, 1991a) pode ser considerado como um dos maiores influenciadores. Porter (1996, p. 61) demonstra claramente a sua visão do conceito de estratégia quando afirma que “eficácia operacional não é estratégia”. Essa afirmação encontra a oposição de Hayes e Upton (1998), defensores da **visão baseada em recursos** (do termo em inglês *resource-based view* - RBV). Para esses autores, quando a eficácia operacional é baseada nas capacitações que estão embutidas nas pessoas e nos processos operacionais de uma empresa, ela não somente sustenta a posição competitiva da organização como também passa a ser uma característica difícil para os concorrentes imitarem.

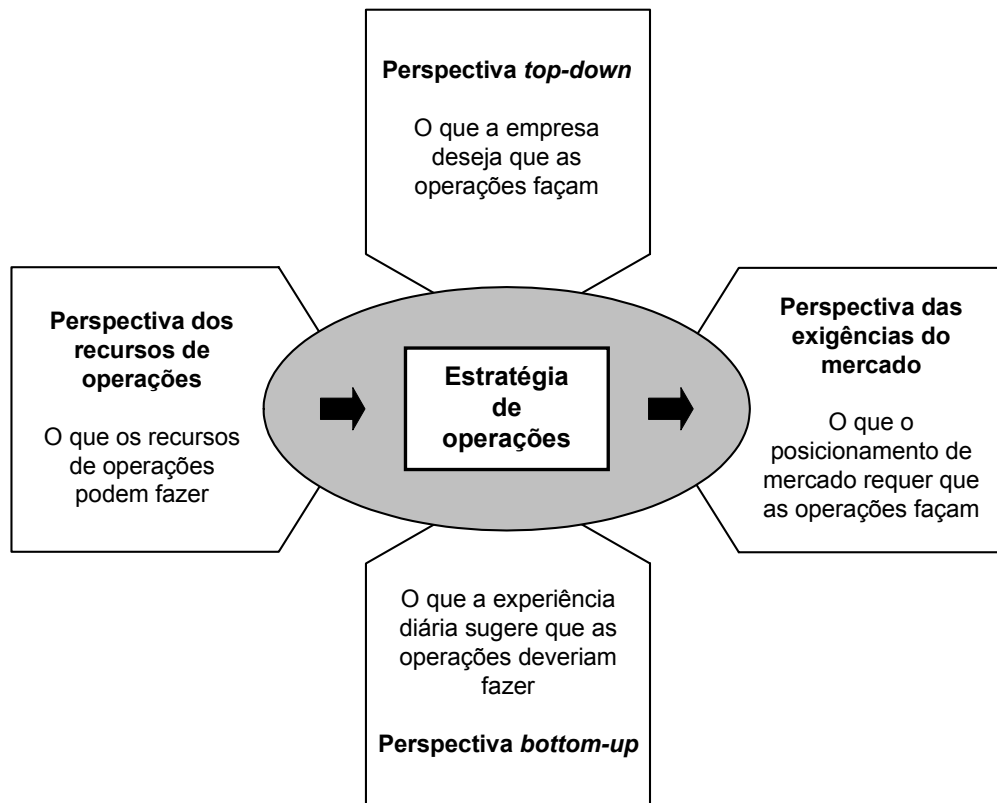


Figura 8: As quatro perspectivas da estratégia de operações [Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 89)].

A estratégia de operações na visão baseada em recursos é guiada de “dentro para fora”, tendo como objetivo principal o desenvolvimento de competências que garantem uma vantagem competitiva sustentável. Na visão baseada em recursos, ao invés da estratégia de



operações ser guiada pelas regras ditadas pelo mercado, o foco está em desenvolver e explorar os recursos operacionais singulares de uma empresa a fim de mudar as regras da competição (GAGNON, 1999). A visão baseada em recursos ganhou um grande destaque na literatura de estratégia empresarial com a disseminação do conceito de competências essenciais (do termo em inglês *core competencies*), popularizado por Prahalad e Hamel (1990). Isso influenciou fortemente na área de estratégia de operações, na qual a “visão baseada em recursos” é considerada atualmente como uma de suas mais promissoras linhas de pesquisa (LEWIS, 2003; DANGAYACH e DESHMUKH, 2001; St. JOHN, CANNON e POWDER, 2001).

Reforçando mais uma vez, não é interessante considerar de forma isolada nenhuma das quatro perspectivas da estratégia de operações. Como argumenta Lowson (2003), a visão baseada em recursos deve ser combinada com a visão orientada pelo mercado, pois a estratégia de operações é resultante das duas perspectivas. O mesmo se pode inferir para as perspectivas *top-down* e *bottom-up*. Observando essa questão sob outro enfoque, é possível afirmar que as perspectivas de mercado e de recursos estão mais relacionadas com o **conteúdo** da estratégia de operações, enquanto as perspectivas *top-down* e *bottom-up* estão mais relacionadas com o **processo** da estratégia de operações.

De fato, a maioria dos autores da área descreve a estratégia de operações por meio de dois conceitos inter-relacionados: conteúdo e processo (SLACK e LEWIS, 2003; DANGAYACH e DESHMUKH, 2001; SWINK e WAY, 1995; LEONG, SNYDER e WARD, 1990). Enquanto o conteúdo está relacionado aos elementos que constituem a estratégia de operações (prioridades competitivas, áreas estratégicas de decisão, etc.), o processo está relacionado ao modo que esses elementos são formados.

#### **4.2.1. Conteúdo da estratégia de operações**

De uma forma geral, o conteúdo da estratégia de operações pode ser considerado como um resultado da interação entre as prioridades competitivas e os diferentes tipos de decisões estratégicas no âmbito das operações. Dessa interação surge um conjunto de conceitos que constituem a essência da estratégia de operações, tais como: objetivos de desempenho, áreas de decisão, *trade-offs*, foco, etc. Esses conceitos são apresentados a seguir.

A definição dos **objetivos de desempenho** das operações, bem como o estabelecimento de prioridades entre os diferentes objetivos, têm sido uma das principais preocupações dos gerentes de produção desde o surgimento das primeiras idéias em estratégia de operações trazidas por Skinner (1969, 1974). Desde então, diversos autores têm definido conjuntos genéricos de objetivos de desempenho (ou prioridades competitivas), de forma a detalhar ou traduzir a estratégia competitiva da organização para a “tarefa” que as operações são responsáveis por desempenhar. Um conjunto genérico que reflete a maioria dos objetivos de desempenho apresentados pelos autores da área é sugerido por Slack e Lewis (2003), que apresentam cinco objetivos para as operações: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Obviamente, cada empresa tem a liberdade de definir seu próprio conjunto de objetivos de desempenho, levando em consideração as particularidades de cada negócio. No entanto, o que importa é que cada organização necessita estabelecer os objetivos que as operações devem perseguir, de modo a garantir uma vantagem competitiva sustentável.

Apenas conhecer os objetivos de desempenho das operações não é suficiente. Analisando essa questão pela perspectiva de mercado, ainda é necessário definir quais objetivos são prioritários para que uma operação em particular possa atender aos requisitos de seu mercado. Slack, Chambers e Johnston (2002) afirmam que a definição de prioridades é influenciada por dois fatores principais: as necessidades dos clientes e as atividades dos concorrentes. Além disso, esses autores alegam que as prioridades competitivas também sofrem influência do ciclo de vida do produto, e podem variar de acordo com o estágio em que o produto se encontra.

Na definição das prioridades competitivas das operações, é necessário traduzir os “fatores críticos de sucesso” ou fatores competitivos (externos) em objetivos de desempenho das operações (internos). Para isso, é interessante conhecer a importância que o mercado atribui a cada fator competitivo para então definir as prioridades das operações. Com essa intenção, Hill (1994) criou uma forma bastante usual para classificar um critério competitivo de acordo com sua importância relativa, dividindo os diferentes fatores em critérios **ganhadores de pedidos** e critérios **qualificadores**. Um critério competitivo pode ser considerado “ganhador de pedidos” quando ele contribui significativamente para decisão de compra do cliente. Os critérios ganhadores de pedidos correspondem aos principais motivos que levam o cliente a preferir um produto de uma determinada empresa em relação aos produtos da concorrência. Os critérios “qualificadores”, por sua vez, são aqueles nos quais a

empresa deve estar acima de um padrão mínimo para poder competir no mercado. Quando um critério desse tipo está abaixo do nível qualificador, o cliente nem considera o produto da empresa como uma opção de escolha.

A priorização dos objetivos de desempenho está relacionada com o polêmico conceito de *trade-off*, introduzido na literatura de estratégia de operações por Skinner (1969). O conceito de *trade-off* parte da premissa que dificilmente uma empresa poderá ser excelente em todos os objetivos de desempenho. Assim, a prioridade em um objetivo pode sacrificar a prioridade em outro, como pode acontecer, por exemplo, no tradicional conflito (*trade-off*) entre qualidade e custo. Em consequência disso, os gerentes de produção podem ser impelidos a assumir compromissos que os levam a “trocar” uma prioridade por outra, pois eles partem do princípio de que existem *trade-offs* entre os diferentes objetivos operacionais.

O conceito de *trade-off* tem gerado uma grande controvérsia na área de estratégia de operações, principalmente com a constatação de que algumas empresas conseguiram melhorar simultaneamente o desempenho em critérios tidos anteriormente como conflitantes. Isso levou a comunidade acadêmica a questionar sobre a existência ou não de *trade-offs* e, de um modo geral, sobre o relacionamento entre os objetivos de desempenho (BOYER e LEWIS, 2002; PAGELL, MELNYK e HANDFIELD, 2000; SAFIZADEH, RITZMAN e MALLICK, 2000; CORBETT e VAN WASSENHOVE, 1993; FERDOWS e DE MEYER, 1990).

Boyer e Lewis (2002) consideram que existem três perspectivas em torno do debate sobre o relacionamento entre as prioridades competitivas: o modelo de *trade-offs*, o modelo cumulativo e o modelo integrativo. Os defensores do modelo de *trade-offs* argumentam que sua permanência continua sendo válida, estando apoiados inclusive em evidências empíricas que comprovam esse tipo de relação entre os critérios competitivos (ex.: PAGELL, MELNYK e HANDFIELD, 2000). Já os defensores do modelo cumulativo, seguem a corrente de pensamento iniciada com a pesquisa de Ferdows e De Meyer (1990), que constataram que os objetivos de desempenho, ao invés de serem conflitantes, podem de fato reforçar-se mutuamente. Esse pensamento é coerente com a visão baseada em recursos, que normalmente rejeita o conceito de *trade-off* (GAGNON, 1999; CORBETT e VAN WASSENHOVE, 1993). A visão baseada em recursos (do modelo cumulativo) é conciliada com a visão orientada pelo mercado (dos *trade-offs*) quando se considera a perspectiva do modelo integrativo. Schmenner e Swink (1998), por exemplo, consideram que o modelo de *trade-offs* não está em

conflito com o modelo cumulativo, alegando que na realidade eles são complementares. O modelo integrativo sugere que o conceito de *trade-off* continua sendo válido, porém é necessário adotar uma visão mais dinâmica dos *trade-offs*, levando em consideração que essas relações podem ser alteradas ao longo do tempo (SILVEIRA e SLACK, 2001; HAYES e PISANO, 1996).

Os objetivos de desempenho priorizados para as operações são de fato realizados por meio do padrão das decisões estratégicas que são tomadas. As decisões estratégicas podem ser categorizadas por áreas, como sugere a literatura tradicional de estratégia de operações (HILL, 1994; HAYES e WHEELWRIGHT, 1984; SKINNER, 1969). Essas áreas, por sua vez, podem ser agrupadas em áreas de decisão estruturais e áreas de decisão infra-estruturais.

De acordo com Hayes e Wheelwright (1984), as decisões de caráter **estrutural** normalmente causam um impacto de longo prazo, são difíceis de reverter e envolvem um maior investimento de capital. Essas decisões correspondem à escolha do processo produtivo, segundo Hill (1994). Assim, algumas áreas de decisão consideradas como estruturais em empresas de manufatura poderiam ser: planejamento de capacidade, projeto de instalações, tecnologia de processo, integração vertical, entre outras.

As decisões de **infra-estrutura** estão relacionadas com procedimentos, controles e sistemas, que necessariamente incluem atitudes, experiências e habilidades das pessoas envolvidas nas operações (HILL, 1994). Na manufatura, poderiam ser classificadas como infra-estruturais as seguintes áreas: planejamento e controle da produção, desenvolvimento de fornecedores, garantia e controle de qualidade, organização da força de trabalho, controle de estoques, etc. Convém observar que a definição das áreas de decisão está condicionada às particularidades de cada sistema de produção, embora sejam sugeridas na literatura áreas de decisão genéricas que de fato são aplicáveis em grande parte das empresas.

Na verdade, a separação entre decisões estruturais e decisões infra-estruturais pode não ser o ponto mais relevante no estabelecimento das áreas estratégicas das operações. Como sugere a literatura, o mais importante é compreender a inter-relação entre as áreas de decisão. Para Johnston e Clark (2002), ao mesmo tempo em que as decisões estruturais impõem limites à infra-estrutura, as decisões infra-estruturais procuram explorar o potencial da estrutura, definindo o modo como os recursos estruturais são utilizados. Slack (1993) ainda afirma que a

classificação em áreas de decisão é algo artificial, sendo que na prática, a maior parte das decisões estratégicas exerce impacto em todas as áreas das operações. Um exemplo é a decisão de investimento em novas tecnologias (estrutura), que geralmente causa impactos na organização da força de trabalho (infra-estrutura) e em várias áreas relevantes das operações. Além da relação entre estrutura e infra-estrutura, Slack e Lewis (2003) ressaltam que todas as áreas de decisão contêm tanto aspectos estruturais quanto aspectos infra-estruturais, podendo ter predominância (e não totalidade) de um dos dois tipos.

Uma visão alternativa para as áreas de decisão da estratégia de operações é apresentada por Mills, Platts e Gregory (1995). Os autores sugerem, com base em Rhodes (1991), que as decisões estratégicas poderiam ser organizadas de acordo com os processos empresariais, ao invés de uma lista de áreas de decisão organizadas por subfunções da área de operações. Assim, a interdependência entre as diferentes decisões em operações (e também entre as diferentes funções organizacionais) poderia ser considerada por meio da visualização dos **processos-chave** das operações. Exemplos de processos-chave em operações de manufatura poderiam ser: o próprio processo de fabricação, o processo de atendimento de pedidos e o processo de desenvolvimento de novos produtos.

A visão dos processos-chave das operações sugere a integração entre dois assuntos importantes: estratégia de operações e gestão por processos. Acur e Bititci (2004, 2003) contribuíram para essa abordagem desenvolvendo um modelo de formulação da estratégia de operações que permite gerenciar a estratégia por meio dos processos empresariais. Além dos limites da função operações, a integração entre gestão por processos e estratégia empresarial também tem sido bastante defendida na literatura, como demonstram os trabalhos de Armistead, Pritchard e Machin (1999), Laakso *et al.* (1998), Edwards e Peppard (1997) e Lockamy III e Smith (1997). De fato, a gestão por processos atravessa as fronteiras organizacionais, o que permite uma estratégia de operações integrada com as demais funções da organização.

Um conhecido modelo que permite identificar a integração entre as diferentes dimensões da estratégia de operações é a **matriz produto-processo** de Hayes e Wheelwright (1979, 1984). Primordialmente, a matriz produto-processo refere-se a decisões estruturais (escolha do processo), na qual é possível correlacionar cada um dos processos típicos de manufatura (da produção sob encomenda ao processo contínuo) com cada estágio do ciclo de

vida do produto. Entretanto, cada combinação entre produto e processo está ligada tanto a decisões estruturais quanto a decisões infra-estruturais, influenciando também nas prioridades competitivas das operações.

Outra característica da matriz produto-processo é que ela assume que um desempenho competitivo superior é atingido quando um sistema de produção está situado na diagonal da matriz, ou seja, parte-se do princípio que existe uma combinação ótima entre o produto e o processo. Em suma, a matriz produto-processo tem aplicações que vão além da escolha do processo, como poderia parecer em uma primeira análise. Por esse motivo, a matriz produto-processo continua sendo objeto de diversas investigações empíricas na área de estratégia de operações (ex.: AHMAD e SCHROEDER, 2002; ARISS e ZHANG, 2002).

A matriz produto-processo de Hayes e Wheelwright (1979, 1984) traz implícita a noção de **posicionamento estratégico**, devido à necessidade de situar um sistema de produção em algum ponto da diagonal da matriz, com o objetivo de obter uma posição competitiva sustentável. O conceito de posicionamento foi amplamente divulgado na literatura de estratégia empresarial por meio do trabalho de Porter (1991a), no qual o autor apresenta as estratégias competitivas genéricas (liderança em custos, diferenciação e enfoque) como posições estratégicas alternativas. Em analogia, vários autores de gestão da produção propõem **estratégias genéricas de operações**, como pode ser constatado nos trabalhos de Johansen e Riis (2005), Sum, Kow e Chen (2004), Ward, Bickford e Leong (1996), Miller e Roth (1994), Sweeney (1991) e Kotha e Orne (1989). Um conhecido exemplo é a taxonomia de Miller e Roth (1994), que apresenta três configurações básicas para a estratégia de operações: mercados, mantenedores e inovadores.

É interessante observar que a idéia de posicionamento estratégico é inerente à visão orientada pelo mercado, pois a estratégia genérica depende das regras competitivas ditadas pelo mercado em que a empresa está inserida. O posicionamento estratégico está diretamente relacionado com o conceito de *trade-off*, no qual uma estratégia genérica pode ser vista como uma escolha que normalmente exclui outras estratégias conflitantes.

Os *trade-offs*, a matriz produto-processo e as estratégias genéricas trazem à tona outra idéia bastante conhecida em estratégia de operações: o conceito de **foco**. Do ponto de vista dos *trade-offs*, “foco” significa restringir as prioridades das operações de forma a conseguir

um desempenho competitivo superior. Skinner (1974, p. 114), criador do conceito de “fábrica focalizada”, demonstra que a noção de foco vai além do simples estabelecimento de prioridades, definindo foco como “um composto de produto restrito para um nicho de mercado específico”. Essa definição sugere a necessidade de focalizar os objetivos de desempenho e as áreas de decisão de acordo com o posicionamento estratégico das operações, caso contrário haveria desperdício de recursos. O conceito de foco parte da mesma premissa que o conceito de *trade-off*, no qual se entende que um sistema de produção não pode ser excelente em tudo ao mesmo tempo.

Os conceitos de *trade-off*, foco e posicionamento estratégico, que levam em consideração as contingências ambientais, encontram contraposição na abordagem de “**melhores práticas**” (do termo em inglês *best practices*). De acordo com Voss (1995), essa abordagem constitui um dos paradigmas da estratégia de operações, sendo representada por modelos e tecnologias de gestão que muitas vezes são considerados como universalmente aplicáveis em diferentes contextos, tais como os populares acrônimos de três letras (TQM, JIT, MRP, etc.) amplamente divulgados na indústria de manufatura. Existe uma corrente de autores na área, tais como Lawson (2002, 2001), que apresentam o conteúdo da estratégia de operações como um composto único de melhores práticas, como se elas fossem peças de um “quebra-cabeça” customizado para cada empresa.

É interessante ressaltar que os defensores da abordagem de melhores práticas contestam a existência de *trade-offs*, apoiados em evidências de empresas que, com a adoção de tais práticas, obtiveram melhorias simultâneas em objetivos de desempenho que eram considerados como conflitantes (ex.: SCHONBERGER, 1988). Apesar disso, a idéia de “melhores práticas” não é coerente com a visão baseada em recursos, pois as melhores práticas são relativamente fáceis de imitar, ao contrário das verdadeiras competências essenciais das operações.

Para que a adoção de melhores práticas traga um acréscimo significativo no desempenho competitivo de uma organização, é necessário conectar as melhores práticas às prioridades competitivas das operações. O fato é que as melhores práticas realmente dependem do contexto, como foi constatado na pesquisa de Sousa e Voss (2001) em relação às práticas de gestão da qualidade. Assim, torna-se necessário conciliar a adoção de melhores práticas com a visão orientada pelo mercado, na qual os modelos “universais” de gestão

deveriam ser adequados e adaptados ao contexto específico de cada organização. Considerando o contexto interno, também é necessário aproveitar a contribuição da visão baseada em recursos, pois a implementação de melhores práticas é suportada pelas capacitações desenvolvidas nas operações. Além disso, as competências operacionais podem ser responsáveis pela criação de melhores práticas em um determinado setor.

Todos os elementos que foram apresentados nesta seção constituem o que vem a ser o conteúdo da estratégia de operações, ou nas palavras de Skinner (1969), a “tarefa” da função operações em uma empresa. No entanto, o conteúdo não pode ser implementado sem que haja um “processo” para produzi-lo. Esse é o assunto da próxima seção.

#### **4.2.2. Processo da estratégia de operações**

Enquanto o conteúdo pode ser representado pela expressão “o que”, o processo da estratégia de operações pode ser representado pela expressão “como”, ou seja, o processo refere-se à maneira pela qual a estratégia de operações é formada.

É importante observar que o termo “processo” tem uma ampla variedade de aplicações na literatura de gestão de negócios, na qual existe uma corrente de autores que têm se dedicado ao estudo dos processos empresariais. Com a intenção de melhorar o entendimento do conceito de processo nas organizações, esses autores têm procurado classificar os diferentes tipos de processos empresariais (GARVIN, 1998; ARMISTEAD e MACHIN, 1997). Uma tipologia interessante é a de Armistead e Machin (1997), que agrupa os processos de negócios em quatro categorias distintas:

- **Processos operacionais:** são responsáveis pelo trabalho de produzir bens e serviços.
- **Processos de suporte:** fornecem apoio aos processos operacionais.
- **Processos de direcionamento:** estão relacionados com o estabelecimento da estratégia da organização.
- **Processos gerenciais:** envolvem as atividades de tomada de decisões e comunicação na empresa.

De acordo com a tipologia de Armistead e Machin (1997), o processo da estratégia de operações seria categorizado como um processo de direcionamento, pelo menos, em uma



primeira análise. No entanto, segundo os autores, os processos de direcionamento envolvem elementos que fazem parte do processo de planejamento formal e também elementos que não são tão bem definidos. Esses elementos que “não são tão bem definidos” induzem a questão de que a estratégia não é um resultado exclusivo do planejamento formal, mas parte dela ocorre de forma não planejada, o que sinaliza a interface dos processos de direcionamento com os processos gerenciais. Assim, o processo da estratégia de operações pode ser de fato caracterizado como um processo de direcionamento, porém não se deve subestimar a sua interface com os processos gerenciais.

O processo da estratégia de operações normalmente é tratado na literatura sob as perspectivas *top-down* e *bottom-up*. A perspectiva *top-down* (“de cima para baixo”) parte do princípio que a estratégia é deliberadamente planejada, em que as estratégias competitivas do negócio são traduzidas para a tarefa que as operações devem desempenhar. Porém, ao analisar as estratégias que são realizadas na prática, é possível perceber que parte da estratégia ocorre “de baixo para cima” (*bottom-up*), pois muitas decisões estratégicas são tomadas com base na experiência diária e nas competências que são desenvolvidas ao longo do tempo, sem que tenha havido nenhum planejamento formal para isso.

As perspectivas *top-down* e *bottom-up* estão diretamente relacionadas com a idéia de estratégias deliberadas e emergentes, bastante difundida na área de estratégia empresarial por meio do trabalho de Mintzberg (1978, 1994, 2001). Quando a estratégia de uma organização é analisada em um determinado período de tempo, é possível confrontar as estratégias que foram pretendidas inicialmente com as estratégias que foram de fato realizadas. Em geral, apenas uma parte das estratégias pretendidas é realizada, enquanto outra parte não é. As estratégias pretendidas que são plenamente realizadas podem ser chamadas de **estratégias deliberadas**. Entretanto, na maioria dos casos é comum observar que existem estratégias realizadas que não foram pretendidas inicialmente, podendo ser denominadas de **estratégias emergentes**. As estratégias emergentes resultam de um padrão de decisões que “emerge” com o tempo, como resposta a eventos inesperados e/ou como resultado de competências desenvolvidas de forma não planejada. Mintzberg (1994) questiona a visão unidimensional da estratégia como um processo de planejamento formal, alegando que as estratégias que realmente são realizadas são compostas tanto de estratégias deliberadas quanto de estratégias emergentes. A figura 9 ilustra bem os conceitos de estratégias deliberadas e emergentes.

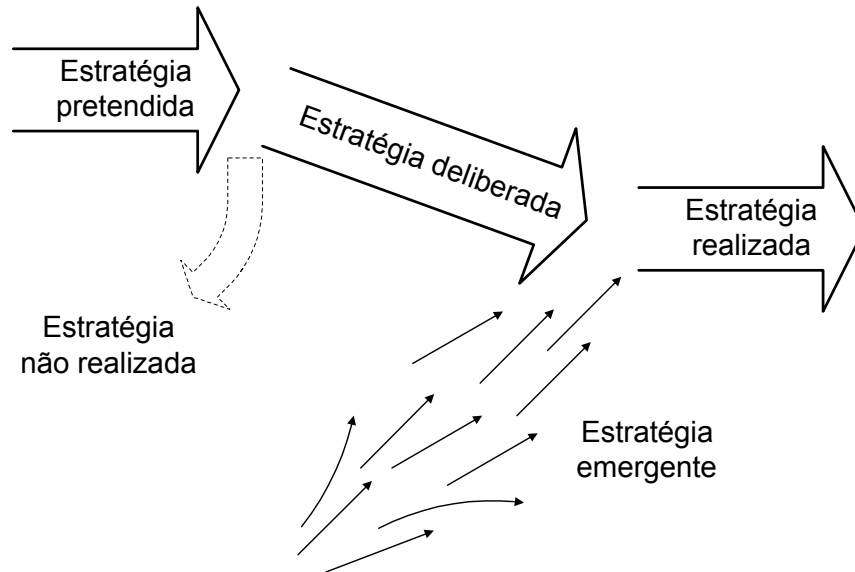


Figura 9: Estratégias deliberadas e emergentes [Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19)].

Para Mintzberg (2001), a **formulação** e a **implementação** da estratégia não deveriam ser consideradas como atividades distintas, em que o pensamento é desvinculado da ação. Quando a formulação e a implementação são vistas como elementos inter-relacionados em um processo contínuo de aprendizagem, pode-se considerar que existe um processo de **formação** da estratégia (MINTZBERG, 1978). O termo “formulação” costuma estar associado à abordagem *top-down*/deliberada, enquanto o termo “formação” geralmente está relacionado com a abordagem *bottom-up*/emergente. Entretanto, a maioria dos autores tem utilizado o termo “formação” de um modo mais abrangente, referindo-se ao processo da estratégia de uma forma geral, que normalmente inclui um composto de estratégias deliberadas e emergentes (ex.: NIELSEN-ENGLYST, 2003; BARNES, 2002).

Embora seja reconhecida a perspectiva *bottom-up*/emergente na literatura de estratégia de operações, a maioria dos trabalhos na área trata do assunto segundo a perspectiva *top-down*/deliberada, seguindo a linha mais tradicional da estratégia empresarial. Realmente, tem sido comum abordar o “processo” sob a perspectiva *top-down*/deliberada, sendo que vários autores sugerem modelos prescritivos de formulação da estratégia de operações, tais como: Acur e Bititci (2004, 2003), Mills *et al.* (2002b), Menda e Dilts (1997), Prochno e Corrêa (1995), Hill (1994), Garvin (1993), Slack (1993), Platts e Gregory (1992, 1990), Fine e Hax (1985), Skinner (1969), entre outros.

Existem também pesquisas que procuram identificar como as empresas formulam suas estratégias de operações, como as de Menda (2004), Voss (1992) e Maruchek, Pannesi e Anderson (1990). Mesmo que o trabalho desses autores esteja relacionado com a observação do comportamento das empresas na prática, eles estão limitados à descrição da formulação, ou seja, partem do princípio que existe um processo de planejamento formal (abordagem *top-down*) nas empresas pesquisadas.

Uma pequena minoria de trabalhos na área de estratégia de operações leva em consideração a maneira que as estratégias são de fato formadas, dentro de uma visão mais ampla que inclui tanto a perspectiva *top-down*/deliberada quanto a perspectiva *bottom-up*/emergente. As pesquisas de Nielsen-Englyst (2003), Barnes (2002, 2000) e Swamidass, Darlow e Baines (2001) estão entre os poucos trabalhos que procuram investigar o processo de formação da estratégia de operações, com ênfase na descrição (ao invés da prescrição) de como a estratégia é realizada na prática. Ainda convém destacar o trabalho de Bramford e Forrester (2003), que analisou o processo de mudança organizacional nas operações, considerando as mudanças que ocorrem de forma planejada e as mudanças que ocorrem de forma emergente.

Ao analisar o processo de formação da estratégia de operações é importante levar em consideração um outro elemento que exerce influência tanto no conteúdo quanto no processo da estratégia: o **contexto**. Baseados no trabalho de Pettigrew (1987) sobre mudança estratégica, Mills, Platts e Gregory (1995) inseriram o contexto como uma terceira dimensão da estratégia de operações. O contexto pode ser subdividido em contexto externo (referente ao ambiente que a organização está inserida) e contexto interno (referente a fatores como estrutura, política e cultura da organização). Conteúdo, contexto e processo são dimensões inter-relacionadas da estratégia de operações (como mostra figura 10), sendo que a análise de um elemento depende da análise dos outros dois.

A influência do contexto na estratégia de operações tem sido reforçada em pesquisas empíricas como as de Amoako-Gyampah (2003), Ward e Duray (2000), Badri, Davis e Davis (2000) e Swamidass e Newell (1987). Essa influência revela que um dos principais objetivos da estratégia de operações é o “ajuste” (do termo em inglês *fit*) entre o sistema de operações e o ambiente no qual uma organização está inserida (McCARTHY, 2004). Como afirmam Bozarth e McDermott (1998), o “ajuste” entre a estratégia de operações e o ambiente pode

resultar em diferentes configurações estratégicas para as operações. É bastante natural que haja essa tendência de pesquisa, pois o conceito de ajuste está vinculado à própria definição de estratégia (PORTER, 1996). Em um sentido mais amplo, o ajuste estratégico vai além da relação entre a organização e o ambiente, mas também pode ser aplicado para a relação entre as diferentes unidades organizacionais e entre os diferentes níveis estratégicos.

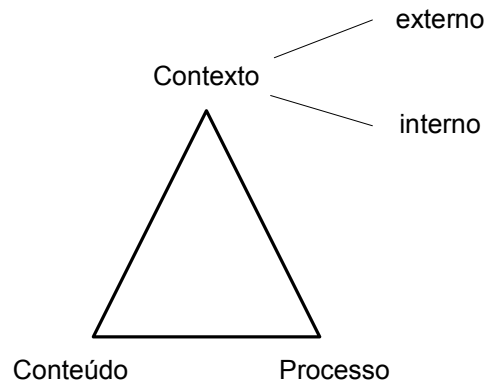


Figura 10: A inter-relação entre conteúdo, contexto e processo [Fonte: Pettigrew (1987, p. 657)].

Resumindo, enquanto o conteúdo procura responder à questão “o que” e o processo a questão “como”, o contexto é representado pela expressão “por quê”. Na realidade, o contexto justifica o fato de empresas similares freqüentemente terem conteúdo e processo da estratégia de operações tão diferentes, reforçando a idéia de que a estratégia é dependente do contexto. Embora a estratégia de operações seja mais comumente representada na literatura em termos de seu conteúdo e processo, a inserção da dimensão contextual complementa a análise estratégica das operações, quer seja para fins de formulação ou para fins de descrição.

### 4.3. ESTRATÉGIA DE MANUFATURA: MODELO TRADICIONAL E TENDÊNCIAS

Os tópicos discutidos até aqui consideraram a estratégia de operações de uma forma genérica, sendo aplicada tanto em manufatura quanto em serviços. Entretanto, pode-se observar que a literatura atual de estratégia de operações ainda está muito vinculada ao trabalho pioneiro de Skinner (1969, 1974), que focalizava prioritariamente a manufatura. De fato, o termo utilizado na época era “estratégia de manufatura”, devido à forte orientação dos profissionais da área para as operações de manufatura.

Para uma melhor adequação da nomenclatura, autores como Anderson, Cleveland e Schroeder (1989) sugeriram o uso do termo “estratégia de operações”, de forma a ampliar o escopo da área, incluindo as operações de serviços. Hoje é possível encontrar na literatura a utilização dos dois termos, embora as operações de serviços sejam reconhecidas até mesmo em alguns trabalhos que utilizam o termo “estratégia de manufatura” (ex.: DANGAYACH e DESHMUKH, 2001). Contudo, mesmo com a adequação do termo na literatura, pode-se afirmar que a ênfase predominante da maioria dos estudos em estratégia de operações ainda está na manufatura (DANGAYACH e DESHMUKH, 2001; MINOR III, HENSLEY e WOOD Jr., 1994; ANDERSON, CLEVELAND e SCHROEDER, 1989).

Além da orientação para a manufatura, é possível observar que vários trabalhos recentes ainda seguem o mesmo modelo conceitual originado nos primórdios da estratégia de operações. O modelo tradicional da estratégia de manufatura, introduzido por Skinner (1969) e reforçado por autores como Hill (1994) e Swink e Way (1995), pode ser descrito como mostra a figura 11. Nesse modelo conceitual, o conteúdo da estratégia de manufatura é composto de objetivos de desempenho definidos pelos requisitos de mercado e áreas de decisão organizadas funcionalmente. Já o processo é composto pela formulação, que é responsável por estabelecer a estratégia futura da organização, e pela implementação, que coloca em prática a estratégia previamente planejada. No modelo tradicional, formulação e implementação são vistas como elementos independentes, em que a estratégia é sempre deliberada “de cima para baixo” (*top-down*).

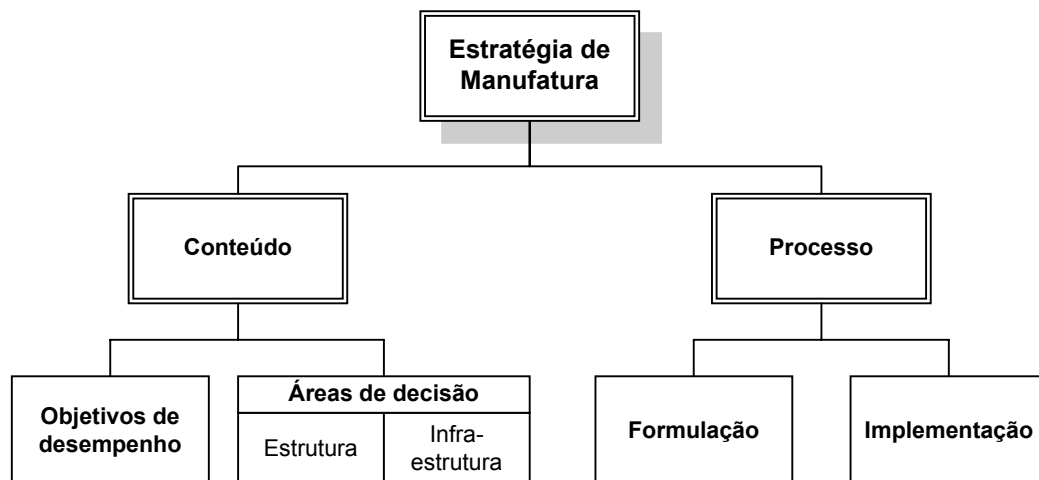


Figura 11: O modelo tradicional da estratégia de manufatura [Fonte: Autor].

Muitos pesquisadores da área de gestão de operações, incluindo aqueles mais voltados para a manufatura, têm questionado freqüentemente esse modelo tradicional. Isso não significa que o modelo tradicional da estratégia de manufatura esteja incorreto, mas sim, incompleto. Como foi visto seção 4.2, a noção de conteúdo e processo da estratégia de operações já evoluiu bastante desde a sua concepção original. Com base nos assuntos apresentados nas seções anteriores, é possível identificar quatro tendências principais na pesquisa em estratégia de operações que colocam à prova o modelo tradicional da estratégia de manufatura:

- **Visão baseada em recursos (RBV).** A estratégia de operações é resultante tanto dos requisitos de mercado quanto das competências que são desenvolvidas ao longo do tempo.
- **Visão dos processos empresariais.** É importante levar em consideração os processos empresariais que cruzam as diferentes funções e áreas de decisão das operações.
- **Formação da estratégia.** Na realidade, existe uma interação dinâmica entre formulação e implementação, resultando num processo contínuo de aprendizagem.
- **Contexto estratégico.** O conteúdo e o processo da estratégia de operações dependem do contexto particular de cada empresa.

As tendências atuais em estratégia de operações demonstram a obsolescência do modelo tradicional da manufatura. Logo, é necessário que as pesquisas atuais incluam os desenvolvimentos recentes da área, proporcionando assim, resultados empíricos mais alinhados com a realidade enfrentada pelos gerentes de operações.

#### **4.4. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS**

Na discussão anterior sobre as quatro categorias de processos empresariais de Armistead e Machin (1997), verificou-se que o desenvolvimento da estratégia de operações em uma organização pode ser considerado como um “processo de direcionamento”. Entretanto, é importante observar que, para o estabelecimento de uma estratégia de operações eficaz, é necessário ter um profundo conhecimento dos “processos operacionais” (que se destinam à produção de bens e serviços), e também, dos “processos de suporte” (pois eles fornecem apoio aos processos operacionais). Segundo Acur e Bititci (2003), os processos operacionais e os processos de suporte representam as operações de um negócio,

correspondendo à unidade de análise no ponto de vista da estratégia de operações. Logo, pode-se afirmar que a estratégia de operações corresponde à estratégia desses dois tipos de processos. Considerando que as diferenças entre bens e serviços são particularmente evidenciadas nos processos operacionais (em serviços, processos de linha de frente), é possível concluir que essas diferenças exercem impactos significativos na estratégia de operações. Esses impactos, portanto, justificam a necessidade de uma estratégia de operações que seja adequada às peculiaridades dos serviços.

De fato, a estratégia de operações em serviços requer uma abordagem específica, pois no nível das operações, as características do produto e do processo (manufatura ou serviços) estão em maior evidência e certamente influenciam nas decisões estratégicas de uma empresa. Até mesmo no nível da estratégia competitiva, em que a unidade de análise é o negócio, podem-se encontrar exemplos de trabalhos que consideram a influência das características específicas dos serviços na estratégia de uma organização, dentre eles: Homburg, Hoyer e Fassnacht (2002), Bharadwaj, Varandarajan e Fahy (1993), Lee (1989) e Thomas (1978). Esses trabalhos reforçam a idéia de que as especificidades dos serviços devem ser levadas em consideração na gestão estratégica.

Mesmo com o reconhecimento da influência das características dos serviços na estratégia de operações, é comum encontrar na literatura a aplicação direta do modelo da estratégia de manufatura em diversos setores específicos de serviços. No setor bancário, por exemplo, podem-se encontrar alguns trabalhos, conceituais e empíricos, que utilizam conceitos tradicionais de estratégia de manufatura (ex.: MENOR, ROTH e MASON, 2001; GUPTA, CZERNIK e SHARMA, 2001; ROTH e JACKSON III, 1995). Outro setor em que é comum encontrar aplicações de conceitos de estratégia de manufatura é o setor hospitalar, podendo-se citar, por exemplo, os trabalhos de Goldstein e Ward (2004); Li, Benton e Leong (2002), Butler, Leong e Everett (1996) e Heineke (1995). Na realidade, a maior parte das aplicações setoriais não apresenta adaptações significativas em relação às características específicas dos serviços, pois se concentram mais nas peculiaridades do setor em análise.

Além de reconhecer que a estratégia de operações de serviços requer uma abordagem diferente da estratégia de manufatura, é necessário entender que os principais conceitos da área de estratégia de operações foram desenvolvidos dentro do modelo da manufatura. Por isso, é natural que grande parte dos conceitos utilizados em estratégia de operações de

serviços tenha sido originada de conceitos já aceitos na manufatura. Assim, na próxima seção são apresentadas algumas adaptações e similaridades da estratégia de manufatura em operações de serviços.

#### **4.4.1. Estratégia de manufatura em serviços: adaptações e similaridades**

A predominância da manufatura nas pesquisas em estratégia de operações não chegou a impedir uma certa evolução da área de serviços. No início da década de 1990, inclusive, foi possível observar um maior esforço por parte da comunidade acadêmica para a aplicação dos conceitos de estratégia de manufatura em serviços, quando se destacaram os trabalhos de Chase e Hayes (1991), McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991), Roth e Van der Velde (1991) e Armistead (1990). Junto com esses, surgiram outros trabalhos que trazem definições paralelas, em que os conceitos tradicionais da estratégia de manufatura são convenientemente adaptados à realidade dos serviços.

Uma das tentativas de adaptação é em relação ao papel estratégico das operações, que também foi bastante destacado na literatura de serviços. Um paralelo interessante é o modelo de Chase e Hayes (1991), derivado do modelo de 4 estágios de Hayes e Wheelwright (1984) e traduzido para as operações de serviços. Os 4 estágios de Chase e Hayes (1991) (“disponível para serviços”, “diarista”, “competência distintiva alcançada” e “serviço de classe mundial”) têm um significado análogo aos 4 estágios de Hayes e Wheelwright (1984) apresentados na seção 4.1.3, porém são descritos e detalhados de acordo com a realidade dos sistemas de serviços. De modo similar, Roth e Van der Velde (1991) também propõem um modelo de 4 estágios adaptado para as operações de serviços. No entanto, ao invés de ser puramente conceitual como o modelo de Chase e Hayes (1991), o modelo de Roth e Van der Velde (1991) é baseado em uma pesquisa empírica no setor de bancos de varejo.

Outro assunto tradicional em estratégia de manufatura que encontra seu paralelo na literatura de serviços é a matriz produto-processo. Dentre as diferentes tipologias de serviços, existem modelos de classificação que seguem basicamente a mesma lógica da matriz produto-processo de Hayes e Wheelwright (1979, 1984), como por exemplo, as matrizes de Collier e Meyer (1998), Kellogg e Nie (1995) e Silvestro *et al.* (1992). Uma das características que esses modelos têm em comum com a matriz produto-processo é que eles consideram que um



serviço atinge um desempenho competitivo superior quando está situado na diagonal da matriz.

Além dos modelos de classificação inspirados na matriz de Hayes e Wheelwright (1979, 1984), outras tipologias de serviços também têm a finalidade de apoiar o processo de desenvolvimento da estratégia de operações, o que de certa forma as tornam análogas à matriz produto-processo. Esse é o caso das tipologias de Schmenner (2004, 1986), Metters e Vargas (2000) e Lovelock (1983), que embora não sigam a mesma lógica da matriz produto-processo, apresentam matrizes de classificação que também podem fornecer um importante suporte para a análise e posicionamento estratégico de sistemas de serviços.

O conceito de foco, da forma que Skinner (1974) o descreve, também pode ser convenientemente aplicado às operações de serviços. Johnston (1996) é um dos autores que discutem a tradução desse conceito para serviços, sugerindo quatro possibilidades para a focalização das operações: “serviço focado”, “mercado focado”, “serviço e mercado focados” e “serviço e mercado não focados”. Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994) e Davidow e Uttal (1989) também contribuem para o desenvolvimento do conceito de foco, ampliando a discussão sobre focalização das operações de serviços.

A diversidade das decisões estratégicas nas operações de serviços torna útil a definição de áreas de decisão, assim como ocorre na manufatura. No entanto, McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991) propõem a separação entre as áreas de decisão de linha de frente e as áreas de decisão de retaguarda, uma vez que esses autores sugerem que deve haver dois processos paralelos de formulação da estratégia de operações de serviços, um para a linha de frente e outro para a retaguarda. Outra contribuição interessante é a de Johnston e Clark (2002), que consideram que as decisões estruturais em operações de serviços podem estar associadas tanto às redes físicas quanto às redes virtuais, incluindo assim as tecnologias de informação e comunicação e os serviços via internet (*e-services*).

Além da adaptação dos conceitos originados na manufatura, também é possível encontrar similaridades interessantes na literatura sobre qualidade em serviços. Um dos pontos de convergência é o conceito de **determinantes da qualidade**, bastante discutido em inúmeros trabalhos sobre qualidade em serviços (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985, 1988; JOHNSTON, 1995b; GHOBADIAN, SPELLER e JONES, 1994). Os

determinantes facilitam a compreensão da qualidade em serviços, pois os serviços são intangíveis e necessitam de parâmetros para a avaliação da percepção do cliente. Confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis são exemplos conhecidos de determinantes da qualidade, pois correspondem às dimensões do modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), provavelmente, o mais divulgado instrumento de avaliação da qualidade em serviços.

Em analogia com a estratégia de manufatura, os determinantes da qualidade podem ser considerados como objetivos de desempenho para as operações de serviços. A diferença é que os objetivos de desempenho tradicionais em estratégia de manufatura representam a tradução dos requisitos do mercado (objetivos externos) em prioridades que as operações devem perseguir (objetivos internos). Nos serviços, não há a necessidade de distinção entre objetivos externos e internos, uma vez que o cliente de serviços (externo) faz parte do sistema de operações (interno) e, conseqüentemente, os determinantes da qualidade são definidos na perspectiva do cliente (qualidade percebida).

É importante observar que, para uma melhor adequação do conceito de determinantes da qualidade para a estratégia de operações de serviços, é necessário incluir o objetivo de desempenho “custo” (ou preço, na ótica do cliente), que normalmente não faz parte dos conjuntos genéricos de determinantes da literatura. De fato, o preço representa um elemento essencial no desenvolvimento de uma estratégia de operações baseada em **valor** (WALTERS, 1999; MEREDITH, McCUTCHEON e HARTLEY, 1994).

Uma outra similaridade que pode ser encontrada na literatura de qualidade em serviços está relacionada com a priorização dos objetivos de desempenho. Como foi apresentado na seção 4.2.1, Hill (1994) introduz os critérios “ganhadores de pedidos” e “qualificadores” como uma forma de classificar a importância que o mercado atribui para os fatores competitivos, contribuindo dessa maneira para a definição das prioridades para as operações. Com uma proposta semelhante à de Hill (1994), Johnston e Heineke (1998) dividem os determinantes da qualidade em fatores de satisfação (ou de enriquecimento), fatores de insatisfação (ou higiênicos), fatores críticos e fatores neutros (ver também JOHNSTON e CLARK, 2002). Os **fatores de satisfação** são aqueles que quando melhorados têm o potencial de gerar um efeito positivo na percepção dos clientes, porém a falta deles não gera

insatisfação. Já os **fatores de insatisfação** são aqueles que quando estão abaixo do nível adequado deixam os clientes insatisfeitos, mas se estão muito acima desse nível geram pouco efeito na percepção (são equivalentes aos critérios qualificadores). Os **fatores críticos** têm o potencial de gerar tanto efeitos positivos quanto efeitos negativos na percepção do cliente (encantamento ou frustração). Os **fatores neutros**, por sua vez, não exercem muito efeito na satisfação do cliente, que é menos sensível a mudanças no desempenho desses fatores. Para a classificação dos determinantes, Johnston e Heineke (1998) levam em consideração a variável “percepção do cliente”, o que demonstra a intenção dos autores em adequar a priorização de critérios à realidade dos serviços.

Ainda convém destacar os critérios para a priorização de objetivos de desempenho sugeridos por Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), que fazem sua própria interpretação do modelo de Hill (1994) para serviços. Seguindo a mesma lógica, os autores traduzem os critérios de Hill (1994) em “ganhadores de serviços e qualificadores” e ainda acrescentam os critérios “perdedores de serviços”.

Em relação ao **processo** da estratégia de operações de serviços, também é possível observar na literatura a aplicação de conceitos advindos da estratégia de manufatura. Autores como Johnston e Clark (2002), Gianesi e Corrêa (1994), Chase e Hayes (1991) e Armistead (1990) apresentam elementos componentes do processo de formulação da estratégia de operações de serviços, sugerindo algumas adaptações em relação ao modelo tradicional da manufatura. Cabe ressaltar que esse assunto será discutido com mais detalhes no próximo capítulo, que apresenta uma revisão completa dos diferentes modelos de formulação da estratégia de operações.

Além do processo de formulação, o interesse em pesquisar a influência do **contexto** na estratégia de operações também tem guiado alguns trabalhos empíricos na área de serviços. A exemplo de algumas pesquisas realizadas na indústria de manufatura, trabalhos como os de Verdú-Jover, Llórens-Montes e García-Morales (2004) e de Smith e Reece (1999) investigaram com detalhe o conceito de “ajuste” (*fit*) na estratégia de operações de serviços.

Resumindo esta seção, são apresentadas no quadro 6 algumas das similaridades e adaptações para serviços dos conceitos tradicionais de estratégia de manufatura.

<b>Conceitos da estratégia de manufatura</b>	<b>Similaridades e adaptações para serviços</b>
Estágios competitivos da função produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de 4 estágios de Chase e Hayes (1991).</li> <li>• Modelo de 4 estágios de Roth e Van der Velde (1991).</li> </ul>
Objetivos de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinantes da qualidade em serviços: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988); Johnston (1995b); Ghobadian, Speller e Jones (1994).</li> </ul>
Priorização de critérios (ganhadores de pedidos e qualificadores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores de enriquecimento (satisfação), higiênicos (de insatisfação), críticos e neutros: Johnston e Heineke (1998); Johnston e Clark (2002).</li> <li>• Critérios ganhadores de serviços, qualificadores e perdedores de serviços: Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998).</li> </ul>
Áreas estratégicas de decisão (estrutura e infra-estrutura)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de decisão de linha de frente e áreas de decisão de retaguarda: McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991).</li> <li>• Redes físicas e redes virtuais: Johnston e Clark (2002).</li> </ul>
Matriz produto-processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrizes de classificação e posicionamento de serviços: Silvestro <i>et al.</i> (1992); Kellogg e Nie (1995); Collier e Meyer (1998); Schmenner (2004, 1986); Metters e Vargas (2000); Lovelock (1983).</li> </ul>
Focalização das operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em serviços: Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994); Davidow e Uttal (1989).</li> <li>• “Serviço focado”, “mercado focado”, “serviço e mercado focados” e “serviço e mercado não focados”: Johnston (1996).</li> </ul>
Processo de formulação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de formulação adaptados para serviços: Johnston e Clark (2002); Corrêa e Caon (2002); Partovi (2001); Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994); Gianesi e Corrêa (1994); Chase e Hayes (1991); McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991); Roth e Van der Velde (1991); Armistead (1990).</li> </ul>

Quadro 6: Conceitos de estratégia de manufatura em serviços [Fonte: Autor].

#### 4.4.2. Requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços

Analisando a revisão de literatura apresentada até aqui sobre operações de serviços e estratégia de operações, é possível concluir que o modelo tradicional da estratégia de manufatura realmente não é adequado para serviços. De fato, muita coisa mudou desde que Skinner (1969) introduziu o conceito de estratégia de manufatura. Além do conhecimento em estratégia de manufatura ter evoluído, o conhecimento em gestão de operações de serviços também evoluiu. Portanto, a gestão estratégica de operações de serviços deve incorporar tanto as peculiaridades dos serviços quanto os desenvolvimentos recentes na área de estratégia de operações.

Como foi visto na seção 4.2.1, o conteúdo da estratégia de operações está relacionado ao conjunto de decisões que constituem a “tarefa” estratégica da função operações em uma empresa. Já o processo refere-se à maneira pela qual a estratégia de operações é desenvolvida em uma determinada organização. Considerando que os serviços são fundamentalmente diferentes da manufatura, como deveria ser um processo de formulação da estratégia de operações em serviços? Com base na literatura, podem-se enumerar a seguir alguns requisitos que deveriam fazer parte da formulação da estratégia de operações de serviços.

- **Os objetivos de desempenho devem ser definidos na perspectiva do valor percebido pelo cliente.** Ao invés de prioridades competitivas que traduzem os requisitos de mercado em objetivos internos, os objetivos de desempenho em serviços devem levar em consideração que o cliente faz parte do sistema de operações, tornando desnecessária a distinção entre objetivos internos e externos. Os objetivos de desempenho devem ser estabelecidos pela ótica do cliente, que avalia o serviço com base em sua percepção de valor. Para Zeithaml (1988), o valor percebido é a avaliação do consumidor da utilidade de um produto (bem e/ou serviço), que é baseada nas percepções do que é recebido em relação ao que é dado. Analisando de uma outra forma, o valor percebido de um bem ou serviço pode ser definido como a relação entre os “benefícios percebidos” pelo cliente e o “esforço percebido” (realizado) para adquirir esses benefícios (RAVALD e GRÖNROOS, 1996). De acordo com McNaughton, Osborne e Imrie (2002), o valor percebido pelo cliente tem uma forte relação com a vantagem competitiva em empresas de serviços, nas quais o cliente participa do processo e pode comparar o valor percebido em suas experiências com as ofertas das empresas concorrentes. Portanto, seria adequado tratar os objetivos de desempenho em serviços como **critérios de valor percebido** (WALTERS e LANCASTER, 1999b).
- **A estratégia de operações deve incluir o conceito do serviço como uma ferramenta estratégica.** Johnston e Clark (2002) afirmam que o conceito do serviço pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica que tem três finalidades: criar um alinhamento organizacional, avaliar as implicações das mudanças no projeto do serviço e impulsionar a vantagem estratégica. De acordo com Goldstein *et al.* (2002), o conceito do serviço é responsável por promover o alinhamento entre a intenção estratégica da organização e a percepção do cliente, integrando as funções de marketing e operações. O projeto do sistema de operações deve contribuir para a realização na prática do conceito do serviço,

focalizando as competências operacionais na agregação de valor ao cliente. Nesse sentido, o conceito do serviço tem um significado análogo ao da “proposição de valor”, que representa a maneira pela qual o valor deve ser fornecido aos clientes (WALTERS e LANCASTER, 1999a).

- **O pacote de serviços deve ser considerado como um elemento integrante da estratégia de operações.** Uma das diferenças básicas entre a manufatura e os serviços está relacionada à natureza multidimensional do resultado do serviço, que inclui uma variedade de componentes que fazem parte da oferta total do serviço. Kellogg e Nie (1995) enfatizam que o pacote de serviços é mais complexo do que um típico bem manufaturado, uma vez que ele contém tanto elementos tangíveis quanto elementos intangíveis. Para Roth e Menor (2003), o pacote de serviços é um dos principais componentes da estratégia de operações de serviços, fornecendo a ligação entre o projeto e a estratégia do serviço. O pacote de serviços representa o detalhamento operacional do conceito do serviço, portanto, deve ser incluído no processo de formulação da estratégia de operações.
- **A estratégia de operações deve levar em consideração as diferenças entre os processos de linha de frente e os processos de retaguarda.** Uma peculiaridade do sistema de operações de serviços é que existe uma parte que tem contato com o cliente e outra que não tem. Na linha de frente, as características dos serviços são mais evidentes e as decisões estratégicas devem levar em consideração a participação do cliente no processo, o que não acontece na retaguarda. Quando Chase (1978, 1981) desenvolveu o “modelo de contato com o cliente”, ele observou estratégias típicas de operações orientadas para linha de frente e de operações orientadas para a retaguarda. Embora alguns dos pressupostos do “modelo de contato com o cliente” já tenham sido desmistificados em pesquisas empíricas como as de Safizadeh, Field e Ritzman (2003) e Metters e Vargas (2000), prevalece o consenso de que a linha de frente e a retaguarda apresentam desafios estratégicos diferentes. Além de considerar essas diferenças, o processo de formulação da estratégia de operações deve buscar a perfeita integração entre a linha de frente e a retaguarda, de modo que o sistema de operações de serviços possa ser projetado para agregar valor aos clientes.
- **A formulação da estratégia deve levar em consideração a interface das operações com as outras funções organizacionais.** Como foi visto no capítulo 3, as operações de serviços têm uma grande interação com outras funções organizacionais, especialmente com o

marketing. Nie e Young (1997) confirmaram, em uma pesquisa no setor bancário, que o consenso estratégico entre operações e marketing está positivamente correlacionado com o desempenho organizacional. Essa constatação não está restrita somente aos serviços, pois a interface entre as funções de operações e marketing também tem sido considerada como um elemento fundamental para o processo de formulação da estratégia de manufatura (HAUSMAN, MONTGOMERY e ROTH, 2002; SWAMIDASS, BAINES e DARLOW, 2001; BERRY, HILL e KLOMPMAKER, 1999). Essas evidências reforçam ainda mais a necessidade de integração interfuncional na estratégia de operações de serviços.

Os cinco requisitos que foram apresentados são derivados das características específicas do sistema de operações de serviços. Porém, além desses requisitos, é necessário incluir as tendências na área de estratégia de operações que são pertinentes tanto para os serviços quanto para a manufatura. Essas tendências já foram apresentadas na seção 3.3 e podem ser traduzidas para os requisitos apresentados a seguir.

- **Além da visão orientada pelo mercado, a formulação estratégia de operações deve incluir os princípios da visão baseada em recursos.** A visão orientada pelo mercado ainda é predominante na literatura de estratégia de operações. Embora a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), que se propõe a conciliar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, seja bem aceita na área de estratégia de operações (HILL e WESTBROOK, 1997), essa análise geralmente é mais utilizada de “fora para dentro” do que de “dentro para fora”. De forma alternativa, Grant (1991) sugeriu que fosse adotada uma abordagem baseada em recursos (RBV) na formulação da estratégia empresarial. Essa mesma visão deveria ser adotada para o processo de formulação da estratégia de operações, que assumiria definitivamente o seu papel no desenvolvimento de competências operacionais. De fato, a visão baseada em recursos permite enxergar aspectos que dificilmente seriam observados nos modelos tradicionais da estratégia de operações (GAGNON, 1999). Utilizar os princípios da RBV não significa abandonar a visão orientada pelo mercado, mas sim, integrar as duas abordagens em um processo de formulação mais equilibrado.
- **A estratégia de operações deve ser formulada dentro de uma abordagem orientada para os processos empresariais.** A estratégia de operações não pode ser tão confinada à função de operações a ponto de ignorar as interfaces entre as áreas funcionais. Uma forma

de resolver essa questão é adotar uma abordagem mais orientada para processos, na qual os objetivos estratégicos estariam relacionados com os objetivos dos processos. Assim, o que caracterizaria a estratégia de operações seria a utilização dos processos operacionais e dos processos de suporte como unidade de análise, e não exatamente as fronteiras da função de operações. Além de contribuir para a integração interfuncional, a orientação para processos pode contribuir para integração da visão orientada pelo mercado com a visão baseada em recursos (ACUR e BITITCI, 2004), pois ao mesmo tempo em que os processos têm um foco direcionado para os clientes, eles são responsáveis pelo desenvolvimento das competências essenciais da organização.

- **O processo de formulação da estratégia de operações deve ser flexível, permitindo captar a formação de estratégias emergentes ao longo do tempo.** Como foi visto no começo deste capítulo, existem muitas estratégias de sucesso que de fato não foram planejadas formalmente. Ignorar as estratégias emergentes é ignorar o próprio processo da estratégia, que geralmente é mais dinâmico do que a capacidade de adaptação do planejamento formal. Entretanto, abandonar o planejamento formal parece não ser uma alternativa viável, pois isso pode reduzir ainda mais a capacidade de adaptação da empresa. Uma solução aparente seria tornar o processo de formulação da estratégia mais flexível, reconhecendo as estratégias emergentes que surgem ao longo do tempo e transformando a gestão estratégica de operações em um processo contínuo de aprendizagem. Quinn e Voyer (2001) aconselham que o planejamento formal deixe algumas questões em aberto (com folga de recursos), de forma que a estratégia possa ser administrada dentro de um processo incremental e flexível. Essa opinião é compartilhada por Slack e Lewis (2003), que defendem um refinamento diário das decisões estratégicas das operações, estimulando a criatividade no ajuste dinâmico entre as incertezas ambientais e as estratégias emergentes. Para que esse processo aconteça, também é necessário entender as estratégias realizadas no passado, permitindo que as estratégias emergentes bem-sucedidas possam ser formalizadas em futuras reformulações da estratégia.

Os tópicos que foram apresentados totalizam um conjunto de oito requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços. O quadro 7 agrupa os oito requisitos propostos, apresentando para cada um, três referências relevantes que reforçam e justificam a necessidade do requisito.



<b>Requisito</b>	<b>Significado</b>	<b>Referências relevantes</b>
1. Critérios de valor percebido	Os objetivos de desempenho devem ser definidos na perspectiva do valor percebido pelo cliente.	Roth e Menor (2003); Walters (1999); Johnston (1995b)
2. Conceito do serviço	A estratégia de operações deve incluir o conceito do serviço como uma ferramenta estratégica.	Goldstein <i>et al.</i> (2002); Johnston e Clark (2002); Corrêa e Caon (2002)
3. Pacote de serviços	O pacote de serviços deve ser considerado como um elemento integrante da estratégia de operações.	Roth e Menor (2003); Kellogg e Nie (1995); McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991)
4. Linha de frente e retaguarda	A estratégia de operações deve levar em consideração as diferenças entre os processos de linha de frente e os processos de retaguarda.	Metters e Vargas (2000); Safizadeh, Field e Ritzman (2003); McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991)
5. Integração interfuncional	A formulação da estratégia deve levar em consideração a interface das operações com as outras funções organizacionais.	Sampson (2001); Roth e Van der Velde (1991); McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991)
6. Visão baseada em recursos (RBV)	Além da visão orientada pelo mercado, a formulação estratégia de operações deve incluir os princípios da visão baseada em recursos.	De Toni e Tonchia (2003); Gagnon (1999); Grant (1991)
7. Orientação para processos	A estratégia de operações deve ser formulada dentro de uma abordagem orientada para os processos empresariais.	Acur e Bititci (2004, 2003); Mills, Platts e Gregory (1995); Silver (2004)
8. Formação da estratégia	O processo de formulação da estratégia de operações deve ser flexível, permitindo captar a formação de estratégias emergentes ao longo do tempo.	Nielsen-Englyst (2003); Barnes (2002, 2000); Swamidass, Darlow e Baines (2001)

Quadro 7: Requisitos de formulação da estratégia de operações de serviços [Fonte: Autor].

Obviamente, poderiam ser sugeridos muito mais requisitos para o processo de formulação da estratégia de operações do que os propostos no quadro 7 (ACUR e BITITCI, 2003, por exemplo, apresentaram 23 requisitos). No entanto, a preocupação aqui é apresentar apenas os requisitos que são essenciais para os objetivos desta pesquisa e que não são facilmente encontrados nos processos tradicionais de formulação da estratégia de operações. Isso justifica o fato de não ser necessário incluir a análise do contexto estratégico como mais um requisito, embora ela tenha sido apresentada como uma “tendência” na seção 3.3. Mesmo que o contexto não apareça de forma explícita no modelo tradicional da estratégia de manufatura, ele geralmente está implícito no processo de formulação.

Idealmente, um processo de formulação da estratégia de operações de serviços deveria atender a todos os requisitos apresentados no quadro 7. Portanto, a pergunta-chave agora é: “Os modelos existentes atendem aos requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços?”. Essa questão será abordada no próximo capítulo.

#### **4.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO**

Este capítulo apresentou os principais conceitos da área de estratégia de operações que podem ser encontrados na literatura. Sintetizando os assuntos discutidos, pode-se afirmar que:

- A estratégia de operações não somente sustenta, mas também impulsiona o desempenho competitivo das organizações.
- Enquanto o conteúdo está relacionado aos elementos que constituem a estratégia de operações, o processo está relacionado ao modo que esses elementos são formados.
- As tendências atuais em estratégia de operações demonstram a obsolescência do modelo tradicional da manufatura.
- O modelo tradicional da manufatura não é adequado para as operações de serviços.

Considerando a inadequação do modelo tradicional da manufatura, a última parte deste capítulo apresentou requisitos que permitem incorporar as características específicas dos serviços e as principais tendências na área de estratégia de operações ao processo de formulação da estratégia. Esses requisitos servem de base para a análise e o desenvolvimento de modelos de formulação da estratégia de operações. Esses modelos correspondem ao assunto do próximo capítulo.

## 5. MODELOS DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

A gestão estratégica de operações realmente pode ser facilitada com utilização de modelos prescritivos de formulação. Porém, é necessário utilizar modelos que sejam adequados para o tipo de operação que se pretende implementar a estratégia. Com base nessa diretriz, este capítulo possui os seguintes objetivos:

- Fornecer uma visão geral do processo de formulação da estratégia de operações.
- Apresentar os principais modelos de formulação, tanto da estratégia de manufatura quanto da estratégia de operações de serviços.
- Avaliar os diferentes modelos de formulação da estratégia de operações, destacando suas principais contribuições e limitações.

### 5.1. VISÃO GERAL DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Antes de uma discussão mais aprofundada sobre os diferentes modelos de formulação da estratégia de operações, é importante entender as dimensões do processo de formulação da estratégia. Segundo a argumentação de Platts (1994), o processo de formulação da estratégia de operações envolve quatro aspectos principais:

- **Procedimento:** descrição detalhada da seqüência de etapas do processo, incluindo a coleta e a análise de informações, a identificação de melhorias e a proposição de soluções. O processo da estratégia tem uma maior aceitação na empresa quando os gerentes de operações conseguem enxergar as diferentes partes que compõem a estrutura geral de formulação. Assim, o procedimento também inclui um conjunto de técnicas e ferramentas que são utilizadas para facilitar o processo de formulação. O resultado do procedimento é geralmente um documento formal que descreve a análise estratégica, os objetivos de desempenho e os planos de ação para as operações. Além de guiar a implementação, esse documento formal permite monitorar a estratégia ao longo do tempo.
- **Participação:** definição das pessoas que serão envolvidas em cada estágio do processo de formulação. Isso inclui questões relativas ao trabalho em grupo *versus* individual, aos facilitadores do processo (internos ou externos) e à tomada de decisão em grupo. O

envolvimento de pessoas-chave no processo de formulação é um dos principais determinantes do sucesso na implementação da estratégia de operações.

- **Gerenciamento do projeto:** definição de como os recursos serão utilizados e de como o tempo/cronograma e as equipes de trabalho serão gerenciados no processo de formulação. Dessa forma, as técnicas de gestão de projetos poderiam ser aplicadas na formulação da estratégia de operações. Após a primeira vez que a empresa adota um procedimento de formulação da estratégia, a gestão estratégica deveria se tornar uma atividade contínua, na qual o gerenciamento do projeto (temporário) se assemelharia mais ao gerenciamento do processo (rotineiro), voltando a assumir o caráter de projeto em reformulações periódicas.
- **Ponto de entrada:** conscientização da organização sobre a necessidade de implementar uma estratégia de operações e sobre os benefícios de adotar um procedimento de formulação. No ponto de entrada, os conceitos de estratégia de operações deverão ser disseminados entre as pessoas envolvidas, de modo a gerar comprometimento e definir expectativas para o processo de formulação.

De acordo com os aspectos discutidos acima, este capítulo aborda especificamente os modelos que descrevem o **procedimento** de formulação da estratégia de operações. O procedimento tem um destaque especial pelo fato de representar a essência do processo de formulação da estratégia. Sendo assim, os outros três aspectos funcionam como elementos que complementam o procedimento, contribuindo para o sucesso de sua aplicação.

Quando o termo “modelo” significa “procedimento” (modelo prescritivo), há uma conotação diferente daquela do modelo tradicional da estratégia de manufatura, apresentado no capítulo 4. O modelo apresentado no capítulo anterior (na figura 11) está situado em um nível mais conceitual, seguindo a idéia do termo em inglês “*framework*”. Nesse sentido, um *framework* representa a estrutura conceitual na qual um procedimento de formulação está fundamentado (SHEHABUDEEN *et al.*, 1999). Portanto, a análise dos diferentes procedimentos de formulação revela os conceitos que dão sustentação a cada um deles, sendo que o conteúdo da estratégia de operações sempre está implícito no processo da estratégia.

A seguir, são apresentados diferentes modelos de formulação da estratégia de operações que podem ser encontrados na literatura da área, estando divididos em modelos da manufatura e modelos para serviços. Nos modelos da manufatura, estão incluídos aqueles que estão explicitamente direcionados para as operações industriais e também aqueles modelos com

uma proposta mais genérica, mas que de fato não apresentam características específicas dos serviços no processo de formulação. Já nos modelos para serviços, estão incluídos aqueles que de alguma forma tentaram adaptar o procedimento de formulação às operações de serviços.

## 5.2. MODELOS DA ESTRATÉGIA DE MANUFATURA

Embora o processo da estratégia de operações ainda seja um assunto relativamente pouco pesquisado, podem-se encontrar vários modelos de formulação propostos na literatura. Em uma pesquisa bibliográfica detalhada, foram detectados vários modelos de formulação que são voltados primariamente para a manufatura ou que possuem uma abordagem mais genérica. A lista completa desses modelos, identificada na revisão de literatura, corresponde às seguintes referências: Rusjan (2005); Acur e Bititci (2004, 2003); Menda (2004); Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004); Pun (2004); Riis e Johansen (2003); Mills *et al.* (2002b); Barnes (2002); Swamidass, Darlow e Baines (2001); Barros Neto (1999); Gianesi (1998); Menda e Dilts (1997); Crowe e Cheng (1996); Kim e Arnold (1996); Gilgeous (1995); Pires (1995); Prochno e Corrêa (1995); Hill (1994, 1983); Garvin (1993); Slack (1993); Voss (1992); Platts e Gregory (1992, 1990); Vickery (1991); Leong, Snyder e Ward (1990); Maruchek, Pannesi e Anderson (1990); Fine e Hax (1985); e Skinner (1969).

Ao analisar o conjunto apresentado acima, é possível observar que muitos modelos se sobrepõem em vários aspectos, o que permite que eles sejam agrupados por **abordagens** de formulação. Por isso, da lista total dos modelos da manufatura revisados na pesquisa bibliográfica (27 ao todo), foram selecionados apenas cinco procedimentos para serem apresentados nesta seção, evitando assim, a ocorrência de redundâncias e informações desnecessárias. Os outros modelos que não foram apresentados representam derivações dos procedimentos selecionados ou composições híbridas que agregam características de diferentes modelos. De fato, os modelos selecionados representam abordagens distintas de formulação da estratégia de manufatura, que abrangem o total dos modelos revisados.

### 5.2.1. O modelo de Cambridge

Um dos mais conhecidos modelos de formulação da estratégia de manufatura foi desenvolvido por pesquisadores da divisão de “Manufatura e Gestão” do Departamento de

Engenharia da Universidade de Cambridge, no Reino Unido. Resultado de um projeto de pesquisa de mais de dez anos, esse procedimento é um dos mais sofisticados modelos de formulação da estratégia de manufatura que podem ser encontrados na literatura.

Desde as primeiras publicações (PLATTS e GREGORY, 1992, 1990) até as publicações mais recentes (PLATTS e TAN, 2004; MILLS *et al.*, 2002b), o modelo de Cambridge evoluiu bastante. Essa evolução aconteceu devido ao grande número de aplicações em diversas empresas de diferentes setores industriais, permitindo que o modelo fosse avaliado (PLATTS *et al.*, 1996) e testado (PLATTS *et al.*, 1998) ao longo do tempo. Atualmente, o modelo de Cambridge encontra-se num estágio bem desenvolvido, sendo constituído por seis etapas básicas, representadas na figura 12.

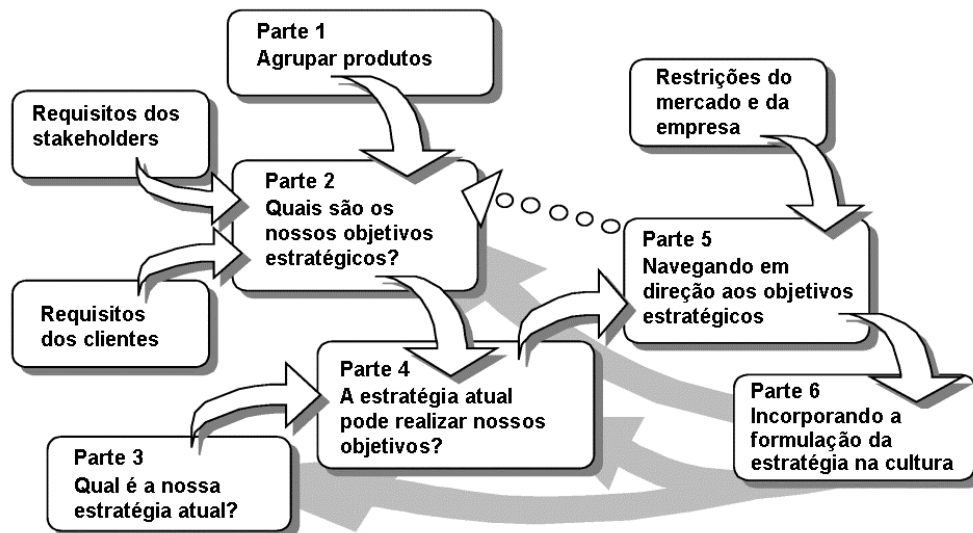


Figura 12: O modelo de Cambridge [Fonte: Platts e Mills (2002, p. 2)].

Analisando com mais profundidade, a seqüência de etapas do modelo de Cambridge pode ser explicada da seguinte forma:

- **Parte 1 – “Agrupar produtos”**. Consiste em dividir o conjunto total de produtos da empresa em grupos que possuem requisitos competitivos distintos e que são direcionados para diferentes segmentos de mercado (grupos de clientes). O processo de formulação da estratégia é inicialmente desenvolvido para um grupo escolhido e depois é ampliado para os demais grupos de produtos da organização.
- **Parte 2 – “Quais são os nossos objetivos estratégicos?”**. Nessa etapa os objetivos do negócio são definidos para o grupo de produtos escolhido, levando em consideração os

requisitos dos clientes e os requisitos dos *stakeholders* (proprietários, gerentes, fornecedores, comunidade local, etc.). O resultado dessa etapa é um conjunto priorizado de objetivos de desempenho da manufatura (qualidade, custo, flexibilidade, etc.) que foram derivados dos objetivos estratégicos do negócio, garantindo assim, um alinhamento entre a estratégia de manufatura e a estratégia competitiva.

- **Parte 3 – “Qual é a nossa estratégia atual?”**. O objetivo dessa parte é analisar as estratégias atuais e passadas (estratégias realizadas) por meio das decisões tomadas nas diferentes áreas da produção (capacidade, instalações, desenvolvimento de produtos, etc.). A análise das estratégias realizadas no presente e no passado permite integrar a formação emergente de estratégias no processo prescritivo de formulação da estratégia de manufatura.
- **Parte 4 – “A estratégia atual pode realizar nossos objetivos?”**. Nesse estágio são confrontadas as estratégias atuais com os objetivos da manufatura, facilitando a identificação de lacunas (*gaps*) entre as estratégias e os objetivos. Se não for identificada nenhuma lacuna, o processo passa para a fase de implementação e manutenção da estratégia. Porém, se essas lacunas forem identificadas, é necessário gerar novas estratégias.
- **Parte 5 – “Navegando em direção aos objetivos estratégicos”**. Nessa etapa as opções estratégicas que foram geradas são avaliadas em relação à sua capacidade de fechar as lacunas identificadas na parte 4. Além disso, as competências da manufatura são analisadas em relação ao seu potencial para atingir os objetivos estratégicos. A identificação de competências operacionais pode revelar novos objetivos estratégicos a serem perseguidos. Ao mesmo tempo, as restrições da empresa e do mercado podem fazer com que alguns objetivos estratégicos não sejam factíveis.
- **Parte 6 – “Incorporando a formulação da estratégia na cultura”**. Consiste em tornar a formulação da estratégia em um processo contínuo que faz parte da cultura da empresa. O processo de formulação deve ser dinâmico, no qual a estratégia de manufatura é acompanhada pelos gerentes de operações, que são responsáveis pela adaptação contínua do planejamento às condições mutantes do mercado.

Embora o procedimento já esteja bem estruturado, cada uma de suas 6 partes continua evoluindo por meio de outros projetos de pesquisa que estão em andamento na Universidade de Cambridge. Dentre esses projetos de pesquisa, podem-se destacar a análise de competências da manufatura (MILLS, PLATTS e BOURNE, 2003), o desdobramento de

objetivos estratégicos em planos de ação (TAN e PLATTS, 2004) e a vinculação da estratégia de manufatura com o sistema de medição de desempenho (NEELY *et al.*, 2002).

Uma característica marcante do modelo de Cambridge é que ele utiliza um conjunto de ferramentas e formulários (*worksheets*) que auxiliam no processo chamado de “auditoria estratégica”. Uma das técnicas essenciais que dão suporte ao modelo é denominada de **mapeamento da estratégia** (do termo em inglês *strategy charting*) (MILLS *et al.*, 1998a). O mapeamento da estratégia ilustra graficamente os eventos estratégicos ocorridos ao longo do tempo (estratégias realizadas), interligando os objetivos estratégicos com o desenvolvimento e a implementação da estratégia de manufatura. Assim, o mapeamento da estratégia permite incorporar a aprendizagem no processo de formulação da estratégia, pois reconhece as estratégias emergentes e visualiza as possíveis alternativas estratégicas para o futuro (MILLS *et al.*, 1998b).

De fato, as ferramentas de suporte e os formulários do modelo de Cambridge facilitam bastante a sua aplicação em empresas de manufatura. Além disso, Platts e Mills (2002) defendem que o modelo permite conciliar a visão orientada pelo mercado com a visão baseada em recursos (RBV). Em uma primeira análise, a visão baseada em recursos parece não estar tão explícita nesse modelo. Porém, ao incorporar o procedimento para análise das competências de manufatura que foi desenvolvido pelos mesmos pesquisadores (MILLS *et al.* 2002a), o modelo de Cambridge passa a ter uma abordagem mais equilibrada, que concilia os recursos das operações com as exigências do mercado.

Uma vantagem do modelo de Cambridge é que ele prevê reuniões de trabalho (*workshops*) que integram gerentes de diferentes áreas funcionais, apesar dessa integração não estar exatamente dentro de uma abordagem orientada para os processos empresariais. Embora os pesquisadores do modelo já tenham sugerido uma abordagem mais orientada para processos (MILLS, PLATTS e GREGORY, 1995), o modelo de Cambridge ainda segue a lógica de áreas de decisão organizadas funcionalmente.

Devido à sua ampla divulgação na literatura, o modelo de Cambridge gerou alguns modelos derivados que seguem basicamente a mesma lógica de desenvolvimento da estratégia. Menda (2004), por exemplo, demonstra como a abordagem de auditoria da manufatura foi aplicada em uma empresa do setor farmacêutico. Faria, Costa e Lima (2004),



por sua vez, propõem outra metodologia derivada do modelo de Cambridge que foi aplicada em operações de serviços. Mesmo que a idéia pareça original, a metodologia proposta por esses autores não demonstra nenhuma adaptação relevante para as particularidades do sistema de operações de serviços, sendo possível afirmar que essa metodologia é na verdade o próprio modelo de Cambridge apresentado em outro formato.

É justamente na adequação para serviços que reside uma das principais limitações do modelo de Cambridge. Pelo fato de ter sido desenvolvido especificamente para a formulação da estratégia de manufatura, não existe nenhum aspecto desse modelo que realmente leva em consideração as características específicas das operações de serviços. Assim, mesmo que o modelo de Cambridge tenha o potencial de trazer bons resultados para serviços, os gerentes que são usuários do modelo podem deixar de incluir elementos importantes para a análise estratégica de operações de serviços, como por exemplo, a natureza multidimensional do pacote de serviços ou as diferenças marcantes entre a linha de frente a retaguarda.

### 5.2.2. O modelo de Hill

Um outro modelo bastante popular na literatura foi desenvolvido por Terry Hill, um renomado pesquisador da área de estratégia de manufatura. O modelo de Hill (1994, 1983) está apoiado no seu conceito de “critérios ganhadores de pedidos” e “critérios qualificadores”, e também, na interface entre as funções de operações e marketing. O modelo pode ser dividido em cinco etapas básicas (detalhadas no quadro 8):

- **Passo 1:** definir objetivos corporativos.
- **Passo 2:** determinar as estratégias de marketing para atingir esses objetivos.
- **Passo 3:** avaliar como os diferentes produtos se qualificam no mercado e ganham pedidos em relação aos concorrentes.
- **Passo 4:** estabelecer o processo mais apropriado para fabricar esses produtos (escolha do processo).
- **Passo 5:** prover a infra-estrutura de manufatura para apoiar a produção.

Uma importante contribuição do modelo de Hill é a conexão da estratégia de manufatura com a estratégia de marketing. A estratégia de marketing, que está vinculada aos objetivos corporativos, funciona como um recurso de entrada (*input*) para a estratégia de

manufatura, de forma que o sistema de operações possa ser estruturado de acordo com as demandas do mercado. Assim, o elo de ligação entre o marketing e a manufatura é a definição dos critérios ganhadores de pedidos e dos critérios qualificadores, que pode ser feita por meio de pesquisas junto aos clientes. Uma vez que esses critérios são definidos, eles podem ser convertidos em objetivos de desempenho que realmente fazem sentido para a manufatura.

Objetivos corporativos	Estratégia de marketing	Como os produtos se qualificam e ganham pedidos no mercado?	Estratégia de manufatura	
			Escolha do processo	Infra-estrutura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento</li> <li>• Sobrevivência</li> <li>• Lucro</li> <li>• Retorno sobre o investimento</li> <li>• Outras medidas financeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos e segmentos de mercado</li> <li>• Variedade</li> <li>• Composto</li> <li>• Volumes</li> <li>• Padronização <i>versus</i> customização</li> <li>• Grau de inovação</li> <li>• Líder ou seguidora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Qualidade de conformação</li> <li>• Entrega               <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapidez</li> <li>Confiabilidade</li> </ul> </li> <li>• Flexibilidade de volume</li> <li>• Variedade de cores</li> <li>• Variedade de produtos</li> <li>• <i>Design</i></li> <li>• Imagem da marca</li> <li>• Assistência técnica</li> <li>• Pós-venda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha entre processos alternativos</li> <li>• <i>Trade-offs</i> intrínsecos à escolha do processo</li> <li>• Papel dos estoques na configuração do processo</li> <li>• Decisão de “fazer ou comprar”</li> <li>• Capacidade               <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamanho</li> <li><i>Timing</i></li> <li>Localização</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio funcional</li> <li>• Sistemas de PCP</li> <li>• Garantia e controle da qualidade</li> <li>• Sistemas de engenharia de manufatura</li> <li>• Procedimentos administrativos</li> <li>• Sistemas de remuneração</li> <li>• Estruturação do trabalho</li> <li>• Estrutura organizacional</li> </ul>

Quadro 8: O modelo de Hill [Fonte: Hill (1994, p. 28)].

O modelo de Hill influenciou no desenvolvimento de vários outros modelos, principalmente em relação ao aspecto de integração com o marketing. O modelo de Prochno e Corrêa (1995), por exemplo, também focaliza a interface marketing/operações, destacando o difícil processo de negociação que deve haver entre essas duas áreas para o estabelecimento da estratégia de manufatura. Além da interface com o marketing, alguns modelos de formulação e implementação da estratégia de manufatura ampliaram a idéia de Hill (1994) a partir do momento que passaram a considerar as outras interfaces existentes. É o caso dos modelos de Giansi (1998), Menda e Dilts (1997) e Crowe e Cheng (1996), que apesar de não apresentarem propostas tão inovadoras, procuraram abordar as interfaces das operações com outras áreas funcionais além do marketing, tais como finanças, P&D e recursos humanos.

Outro aspecto interessante do modelo de Hill é que o autor sugere que a escolha do processo (passo 4) seja realizada com o auxílio da matriz produto-processo, permitindo a incorporação de uma ferramenta já consagrada na área de estratégia de operações. Isso é coerente com os diversos estudos na área, pois além da proposta de Hill (1994), a utilização da matriz produto-processo na formulação da estratégia de manufatura já foi sugerida há bastante tempo pelos próprios criadores da ferramenta (HAYES e WHEELWRIGHT, 1984) e também por outros pesquisadores (ex.: FINE e HAX, 1985). Entretanto, mesmo que a matriz produto-processo contribua para o alinhamento entre o processo produtivo e a estratégia competitiva, ela não garante que o modelo de Hill seja orientado por processos. Na verdade, os passos 4 e 5 do modelo definem a estratégia de manufatura por meio de suas áreas de decisão funcionais (estrutura e infra-estrutura).

É importante ressaltar que a seqüência de passos do modelo de Hill não limita a formulação da estratégia a um movimento “de cima para baixo” (*top-down*). O próprio Hill (1994) argumenta que seu modelo deve ser visto como um processo iterativo, embora ele nem sempre seja interpretado dessa forma. Mesmo considerando a argumentação do autor, não é possível afirmar que o modelo incorpora o real significado de “formação” da estratégia. Além disso, uma das maiores limitações do modelo de Hill é que ele desconsidera completamente a visão baseada em recursos, o que já resultou em várias críticas ao modelo (ex.: SPRING e BOADEN, 1997).

Devido ao modelo de Hill ter sido um dos procedimentos pioneiros para a formulação da estratégia de manufatura, ele influenciou bastante no desenvolvimento de outros modelos que vieram posteriormente. No entanto, esse modelo deixou de acompanhar as tendências mais recentes na área, desconsiderando inclusive a ampliação do escopo da gestão de operações. Talvez isso explique o fato de o modelo de Hill ser tão voltado para a manufatura, carecendo de aspectos que o tornem mais adaptável às operações de serviços.

### **5.2.3. O modelo de Slack**

Assim como Hill (1994), Slack (1993) apresenta um modelo de formulação da estratégia de operações que leva em consideração o conceito de “critérios ganhadores de pedidos” e “critérios qualificadores”. No entanto, além desse conceito, o autor inclui no modelo a análise do desempenho da empresa em relação à concorrência. Por isso, o modelo de Slack gira em

torno de uma ferramenta desenvolvida pelo autor denominada **matriz importância-desempenho** (SLACK, 1994). A seqüência de passos do modelo de Slack é apresentada a seguir:

- **Passo 1 – Estabelecimento dos objetivos da manufatura.** Consiste em traduzir os requisitos de mercado nos objetivos que a manufatura deve perseguir. Nessa fase, os critérios competitivos são classificados em “ganhadores de pedidos”, “qualificadores” e “menos importantes”, utilizando uma escala de nove pontos criada pelo autor (SLACK, 1994).
- **Passo 2 – Julgando o atingimento do desempenho.** Nessa etapa o desempenho em relação aos principais concorrentes é avaliado, utilizando outra escala de nove pontos criada pelo autor (SLACK, 1994).
- **Passo 3 – Priorizar critérios através da lacuna importância/desempenho.** Depois que a importância e o desempenho dos critérios competitivos são avaliados, os resultados são “plotados” na matriz importância-desempenho. A prioridade de melhoria dos diferentes objetivos de desempenho é estabelecida de acordo com a região em que se encontrar cada critério. Por esse motivo, a matriz importância-desempenho é dividida em quatro zonas: “adequado”, “melhorar”, “ação urgente” e “excesso” (SLACK, 1994).
- **Passo 4 – Desenvolver planos de ação.** Após conhecer os objetivos da manufatura que necessitam de ações urgentes ou num prazo médio, é importante definir os caminhos para a melhoria de desempenho. O resultado dessa etapa é um conjunto de planos de ação que estão diretamente relacionados com a melhoria operacional nas diferentes áreas de decisão.

O modelo de Slack está fundamentado na noção de *gaps* (lacunas) entre o desempenho atual e o desempenho desejado para as operações. De certa forma, essa noção também está implícita no modelo de Cambridge, bem como, em outros modelos de formulação da estratégia de operações. Do mesmo modo, a análise importância-desempenho também pode ser encontrada em outros modelos de formulação da estratégia de manufatura. O modelo proposto por Gilgeous (1995), por exemplo, utiliza uma ferramenta similar à matriz importância-desempenho de Slack (1994), na qual são classificados os elementos que impedem a formação de competências operacionais.

A idéia de correlacionar importância e desempenho na análise estratégica realmente não é nova, tendo sido inicialmente proposta por pesquisadores da área de marketing

(MARTILLA e JAMES, 1977). Entretanto, Slack (1994) introduziu essa idéia no processo de formulação da estratégia de operações, desenvolvendo uma ferramenta que representa uma importante contribuição prática para os profissionais da área.

A análise importância-desempenho possibilita que a formulação da estratégia seja vista como uma atividade de melhoria das operações. No entanto, é necessário levar em consideração que as necessidades dos clientes e o desempenho dos concorrentes estão mudando continuamente, ou seja, a posição dos critérios na matriz importância-desempenho tende a mudar ao longo do tempo, mesmo que nenhuma modificação nas operações tenha acontecido. Além disso, um outro fator que torna o processo estratégico ainda mais dinâmico é a formação de estratégias emergentes, aspecto que o modelo de Slack infelizmente não contempla.

É importante ressaltar que Slack (1993) defende a integração das áreas de marketing, manufatura e desenvolvimento de produto na definição dos objetivos de desempenho, apesar disso não estar completamente explícito no seu modelo. Uma outra limitação é que, embora Slack e Lewis (2003) discutam a visão baseada em recursos num plano teórico, essa idéia não é de fato operacionalizada no modelo.

Alguns dos trabalhos mais recentes do autor (SLACK e LEWIS, 2003; SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2002) demonstram que o modelo de Slack não está restrito somente às operações de manufatura. Na verdade, ele fornece uma visão mais ampla, que inclui as operações de serviços. No entanto, mesmo que esse modelo tenha uma proposta mais genérica, ele ainda deixa a desejar se for aplicado diretamente em operações de serviços. Por isso, para aumentar seu potencial de sucesso na formulação da estratégia, ainda é necessário adaptar o modelo à linguagem das operações de serviços.

#### **5.2.4. O modelo de Garvin**

Em linhas gerais, o modelo proposto por Garvin (1993) possui a mesma estrutura básica dos modelos tradicionais de formulação da estratégia de manufatura (ver figura 13). Entretanto, Garvin (1993) detalhou o processo tradicional de formulação, apresentando alguns conceitos particulares que merecem ser destacados.

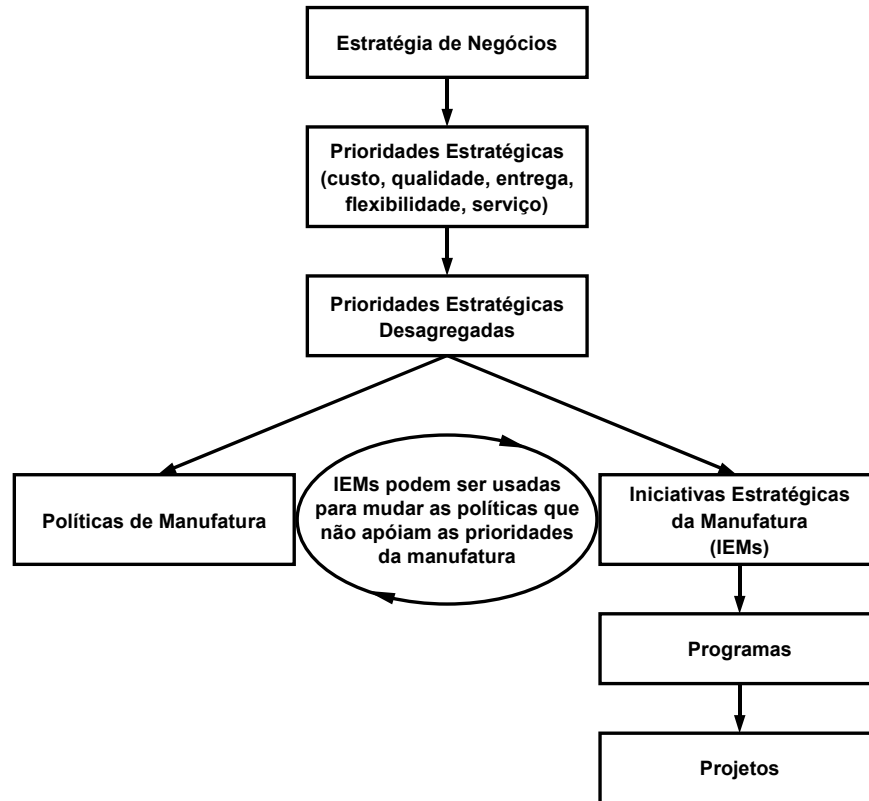


Figura 13: O modelo de Garvin [Fonte: Garvin (1993, p. 91)].

Um dos fundamentos do modelo de Garvin é o conceito de **iniciativas estratégicas da manufatura** (IEMs). As iniciativas estratégicas da manufatura correspondem aos esforços de melhoria empreendidos nas operações durante um período de tempo especificado, como por exemplo, a implantação de uma tecnologia não-poluente em um determinado processo produtivo dentro de um prazo de seis meses. As IEMs podem funcionar como um mecanismo de mudança das políticas de manufatura nas diferentes áreas de decisão, principalmente no caso dessas áreas de decisão não estarem devidamente alinhadas com as prioridades estratégicas das operações. Como o próprio autor argumenta, o objetivo de seu modelo é selecionar e desenvolver uma combinação eficaz de IEMs em um determinado período de tempo (GARVIN, 1993).

O modelo de Garvin também incorpora a idéia de “filtragem”, na qual o processo de formulação é criteriosamente detalhado. Essa “filtragem” é realizada em quatro estágios distintos: desagregação, decomposição, tradução e avaliação. A **desagregação** consiste em refinar as prioridades estratégicas em categorias mais específicas. Por exemplo, o objetivo “flexibilidade” poderia ser subdividido em flexibilidade de volume, flexibilidade de processo e flexibilidade de produto. O processo de **decomposição** é utilizado para identificar as

atividades que poderiam contribuir para as prioridades estratégicas desagregadas, resultando num conjunto de fatores que causam impacto na melhoria de cada prioridade. Em seguida, é feita a **tradução** desses fatores para uma lista de potenciais iniciativas estratégicas da manufatura (IEMs). O último estágio consiste na **avaliação** das IEMs alternativas, tornando possível a escolha daquelas que apresentam uma melhor viabilidade.

As IEMs são suportadas por programas e projetos realizados no âmbito das operações. Esses programas e projetos dão forma à implementação da estratégia de manufatura, que no modelo de Garvin é impulsionada pelas IEMs. Analisando por um outro ângulo, as IEMs seriam equivalentes aos objetivos estratégicos resultantes do processo de planejamento estratégico da função produção, sendo que os programas e projetos são responsáveis por colocar em prática esses objetivos.

Assim como o modelo de Slack, o modelo de Garvin é orientado para a melhoria das operações. Porém, um dos grandes diferenciais do modelo de Garvin é o detalhamento da estratégia por meio dos princípios de desagregação, decomposição, tradução e avaliação. Esse detalhamento confere uma maior facilidade para a aplicação do modelo, constituindo um verdadeiro roteiro que guia os gerentes na formulação da estratégia de manufatura.

Na verdade, as contribuições do modelo de Garvin estão muito mais relacionadas com a sofisticação da metodologia de planejamento do que com a incorporação de características inovadoras para o modelo tradicional da estratégia de manufatura (figura 11). A abordagem desse modelo é essencialmente *top-down* (“de cima para baixo”) e não acompanha as tendências atuais em estratégia de operações. Pela ótica dos serviços, pode-se afirmar que o modelo de Garvin não atende a nenhum dos requisitos necessários para o processo de formulação da estratégia de operações de serviços.

#### **5.2.5. O modelo PROPHESY**

Uma das abordagens mais interessantes para a formulação da estratégia de operações foi proposta por Acur e Bititci (2004, 2003), que apresentaram um modelo batizado com a sigla PROPHESY (*Process Oriented Performance Headed Strategy*). A característica mais marcante do modelo PROPHESY é a integração entre estratégia de operações e gestão por processos. Para uma melhor compreensão de como isso acontece, Acur e Bititci (2003)

demonstram, por meio da figura 14, a visão do processo de gestão estratégica que é subjacente ao modelo PROPHECY.

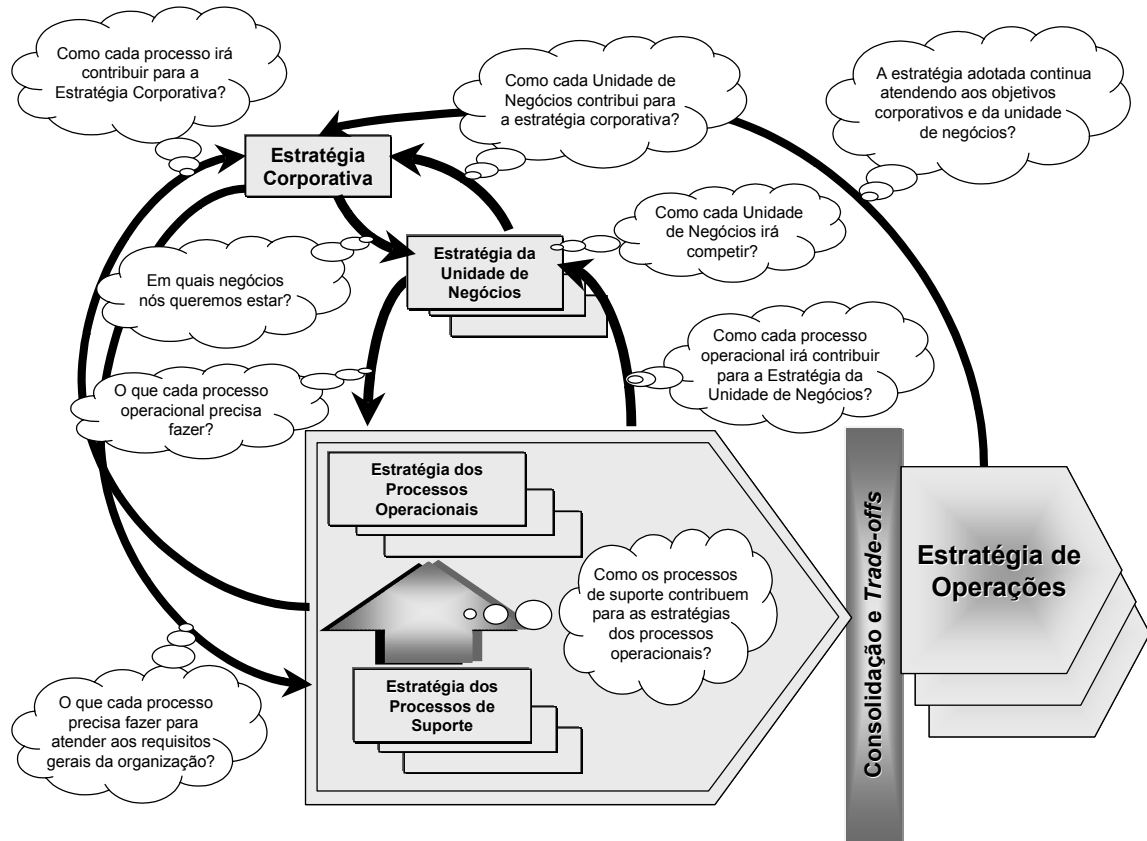


Figura 14: Gestão estratégica orientada para processos [Fonte: Acur e Bititci (2003, p. 311)].

Na visão de Acur e Bititci (2004, 2003), a estratégia de operações consiste na consolidação das estratégias dos processos operacionais e dos processos de suporte. Essa abordagem orientada para processos ainda inclui a integração da estratégia de operações com as estratégias competitivas e corporativas da organização.

O modelo PROPHECY foi desenvolvido com a intenção de auxiliar os gerentes a administrar a estratégia por meio dos processos empresariais. Assim, os objetivos estratégicos são os objetivos dos processos, pois os processos são os elementos que realmente geram valor para o negócio. É importante ressaltar que, no modelo, a formulação da estratégia também é vista como um processo empresarial. Dessa forma, a estrutura desse processo pode ser ilustrada na figura 15.



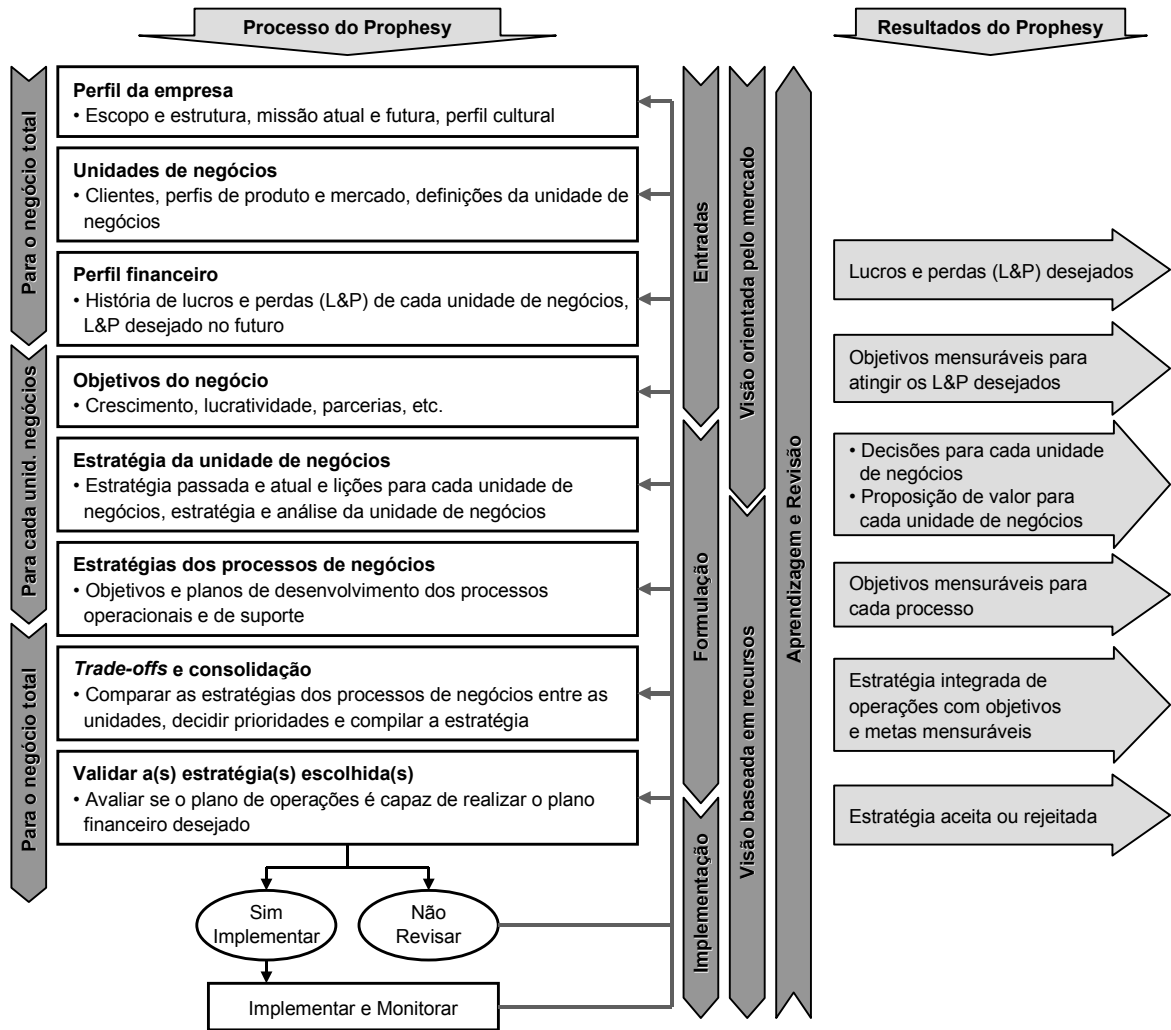


Figura 15: O modelo PROPHECY [Fonte: Acur e Bititci (2004, p. 394)].

Observando a figura 15, é possível perceber uma convergência do modelo PROPHECY com outros procedimentos de formulação da estratégia de operações. Porém, a **orientação para processos** é o que realmente diferencia esse modelo dos demais. Entre outras vantagens, isso tende a gerar uma boa integração interfuncional durante a formulação da estratégia, já que essa é uma característica inerente à orientação para processos. No caso do modelo PROPHECY, a integração entre as diferentes funções organizacionais representa uma condição necessária para sua operacionalização.

Outro aspecto importante do modelo é a vinculação da estratégia de operações com as medidas de desempenho, que permitem monitorar e reavaliar as estratégias. O monitoramento dinâmico da estratégia torna o processo mais flexível e adaptável ao contexto. Além disso, o modelo inclui a análise das estratégias passadas das unidades de negócios por meio da

utilização de uma técnica de mapeamento da estratégia similar àquela proposta por Mills *et al.* (1998a), o que confere uma melhor compreensão do processo de formação das estratégias (deliberadas ou emergentes).

Acur e Bititci (2004) defendem a orientação para processos como um meio para conciliar a visão orientada pelo mercado com a visão baseada em recursos, uma vez que os processos assumem um papel central no desenvolvimento das competências essenciais da organização. Entretanto, somente a orientação para processos não é suficiente para garantir que o modelo PROPHECY esteja plenamente alinhado com a visão baseada em recursos (apesar dessa visão estar ilustrada na figura 15). Na realidade, umas das limitações desse modelo é que ele não utiliza nenhum procedimento formal para a análise de competências das operações. Assim, pode-se afirmar que a orientação para processos contribui parcialmente para a visão baseada em recursos, mas não necessariamente a representa.

De certo modo, a abordagem de formulação da estratégia do modelo PROPHECY incorpora a evolução recente da área de estratégia de operações. Porém, mesmo que o modelo esteja sintonizado com a visão moderna da estratégia de operações, ele ainda é deficiente na cobertura de assuntos específicos das operações de serviços. Assim como os outros modelos apresentados anteriormente, o modelo PROPHECY não se propõe a ter uma abordagem específica para as operações de serviços. Alguns dos modelos que têm essa proposta serão apresentados na seção a seguir.

### **5.3. MODELOS DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS**

Em relação à estratégia de manufatura, o número de modelos de formulação específicos para serviços ainda é muito pequeno. Devido ao estágio pouco desenvolvido da pesquisa em operações de serviços, não é muito comum encontrar modelos que realmente procuram adaptar a estratégia de operações às características dos serviços. Os poucos exemplos encontrados em uma extensa pesquisa bibliográfica foram os seguintes: Johnston e Clark (2002); Corrêa e Caon (2002); Partovi (2001); Gianesi e Corrêa (1994); Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994); Chase e Hayes (1991); McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991); Roth e Van der Velde (1991); e Armistead (1990).

Assim como na seção anterior, apenas alguns modelos para serviços da lista completa da pesquisa bibliográfica (9 ao todo) foram selecionados para serem apresentados nesta seção, de modo a evitar redundâncias. Portanto, os quatro modelos selecionados correspondem às diferentes abordagens de formulação da estratégia de operações que foram adaptadas para serviços.

### 5.3.1. O modelo de Johnston e Clark

O modelo proposto por Johnston e Clark (2002) reúne cinco elementos que os autores consideram críticos para uma estratégia de operações de serviços: objetivos corporativos, ambiente, conceito do serviço, objetivos de desempenho e operação (ver figura 16).

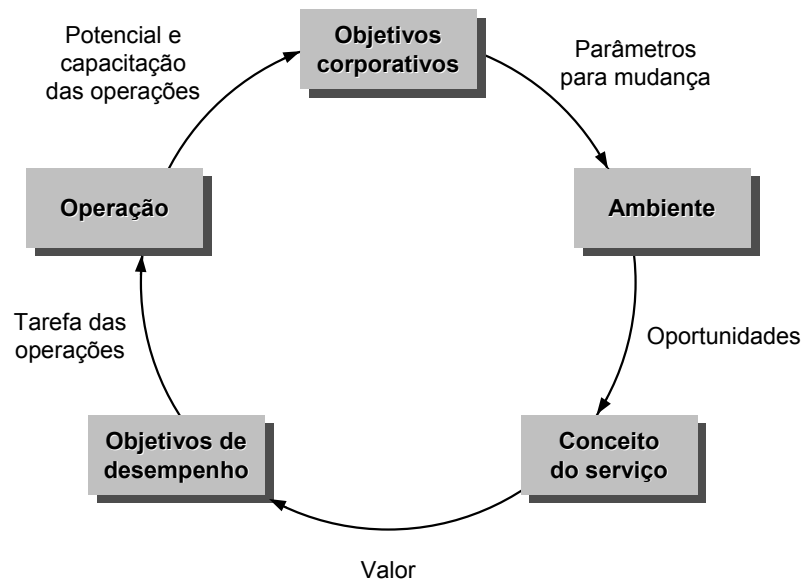


Figura 16: O modelo de Johnston e Clark [Fonte: Johnston e Clark (2002, p. 479)].

De modo a integrar a estratégia de operações com a estratégia corporativa, o modelo de Johnston e Clark incorpora os objetivos gerais da organização, que representam os parâmetros para a mudança nas operações. Nesse modelo, o ambiente é visto como uma fonte de oportunidades para gerar um conceito do serviço mais alinhado com o mercado. De acordo com Johnston e Clark (2002), o **conceito do serviço** ajuda a empresa a focalizar suas operações no valor agregado ao cliente. No modelo, o valor agregado é traduzido para as operações por meio dos objetivos de desempenho que definem as prioridades competitivas do sistema de operações. Os objetivos de desempenho, juntamente com o conceito do serviço,

são responsáveis por definir a tarefa estratégica das operações. As competências do sistema de operações, por sua vez, podem impulsionar ou restringir os objetivos gerais da organização.

O modelo de Johnston e Clark parte do princípio de que a estratégia geralmente é impulsionada por forças externas e internas. Essas forças poderiam ser, por exemplo, as mudanças nas necessidades dos clientes, a disponibilidade de novas tecnologias, as atividades dos concorrentes ou as competências operacionais que são desenvolvidas ao longo do tempo. Segundo os autores, os “impulsionadores da estratégia” (forças externas e internas) são o que fazem movimentar o ciclo de formulação da estratégia ilustrado na figura 16. Além disso, Johnston e Clark (2002) também destacam o grande impacto de uma liderança visionária no processo de formulação da estratégia de operações, pois os líderes influentes são responsáveis por energizar as operações para a concretização dos objetivos estratégicos.

Para Johnston e Clark (2002), o processo da estratégia deve ser interativo e contínuo. Por isso, o modelo desses autores apresenta elementos que devem estar em constante interação no desenvolvimento da estratégia. Essa característica revela que o modelo de Johnston e Clark leva em consideração a natureza dinâmica do processo de formulação da estratégia de operações, o que ressalta a necessidade de um procedimento que ofereça um certo grau de flexibilidade no planejamento. Mesmo assim, ainda não é possível afirmar que o modelo incorpora completamente a idéia de formação da estratégia.

Uma das principais contribuições do modelo está na inclusão do conceito do serviço como um componente-chave da estratégia de operações. No entanto, considerando que o modelo tem a proposta de ser específico para serviços, ele ainda carece de elementos que identifiquem com mais clareza os aspectos distintivos das operações de serviços. Outra grande limitação do modelo é que ele é muito pouco estruturado, o que dificulta bastante a sua utilização como um procedimento prático para auxiliar diretamente os gerentes de serviços.

### **5.3.2. O modelo de Heskett, Sasser Jr. e Hart**

Assim como o modelo de Johnston e Clark, o modelo proposto por Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994) não focaliza a estruturação do procedimento de formulação da estratégia, mas sim, os elementos que devem fazer parte do que os autores denominam de **visão estratégica**

**do serviço.** Como mostra a figura 17, o modelo de Heskett, Sasser Jr. e Hart é composto por dois tipos de elementos: elementos básicos e elementos integrativos.

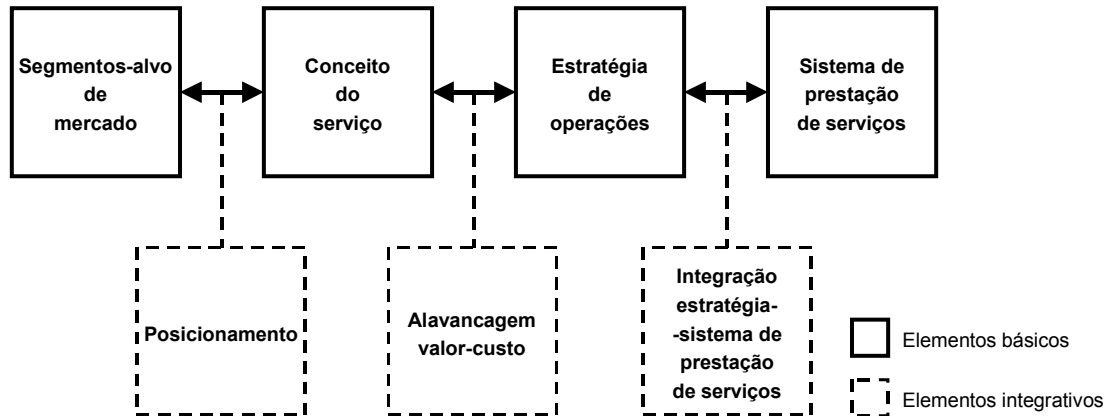


Figura 17: O modelo de Heskett, Sasser Jr. e Hart [Fonte: Adaptado de Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994)].

Enquanto os elementos básicos do modelo representam o equivalente aos elementos do conteúdo da estratégia de operações, os elementos integrativos correspondem à maneira que os elementos básicos estão vinculados. De acordo com o modelo de Heskett, Sasser Jr. e Hart, o posicionamento é um elemento integrativo que interliga os segmentos-alvo de mercado ao conceito do serviço, ou seja, a forma que a empresa deseja que seu serviço seja percebido depende de como o serviço está posicionado em um determinado segmento. Já a alavancagem valor-custo está relacionada com o papel da estratégia de operações na agregação de valor estabelecida pelo conceito do serviço. No modelo, a integração entre a estratégia de operações e o sistema de prestação de serviços demonstra a necessidade de alinhamento entre esses dois elementos.

No modelo de Heskett, Sasser Jr. e Hart, a estratégia de operações é um elemento básico que abrange também outras funções organizacionais, tais como, finanças, marketing e recursos humanos. Isso demonstra que o modelo satisfaz ao requisito de integração interfuncional, necessário para a formulação da estratégia de operações de serviços. Outra contribuição específica para serviços é a inserção do conceito do serviço como um elemento estratégico.

Devido a suas contribuições, o modelo de Heskett, Sasser Jr. e Hart serviu de inspiração para outros modelos e ferramentas de gestão de operações de serviços. Partovi (2001), por

exemplo, agregou três técnicas analíticas para a operacionalização modelo: QFD (*Quality Function Deployment*), AHP (*Analytic Hierarchy Process*) e ANP (*Analytic Network Process*). Nesse caso, a intenção do autor era desenvolver um modelo analítico para quantificar a visão estratégica do serviço. A contribuição de Partovi (2001) é apresentada na forma de um procedimento estruturado de formulação da estratégia de operações, característica que o modelo original de Heskett, Sasser Jr. e Hart não apresenta.

Uma limitação do modelo de Heskett, Sasser Jr. e Hart é que, embora ele apresente o sistema de prestação de serviços como um elemento que deve estar vinculado à estratégia de operações, não há nenhuma referência para as peculiaridades desse sistema. O modelo não destaca, por exemplo, que os processos de linha de frente e os processos de retaguarda possuem desafios estratégicos diferentes. Se um modelo de formulação não levar em consideração as diferenças entre esses dois subsistemas, poderão surgir conflitos que normalmente dificultam a implementação da estratégia de operações.

De uma forma geral, o modelo de Heskett, Sasser Jr. e Hart apresenta limitações semelhantes às do modelo de Johnston e Clark. Uma dessas limitações está no fato de o modelo não demonstrar claramente a operacionalização prática dos conceitos que reúne.

### **5.3.3. O modelo de Giansi e Corrêa**

O processo de formulação da estratégia de operações é convenientemente adaptado para serviços no trabalho de Giansi e Corrêa (1994), que apresentam um modelo que leva em conta várias características das operações de serviços. O modelo de Giansi e Corrêa mantém a abordagem *top-down* na formulação da estratégia, na qual a estratégia de operações está submissa às estratégias corporativas e competitivas da empresa. Como mostra a figura 18, o modelo está dividido em dois grandes blocos: a definição do conceito/missão do serviço e a definição de planos de ação.

A determinação das prioridades competitivas e a análise de foco fazem parte do bloco da definição do conceito do serviço. É importante observar que Giansi e Corrêa (1994) consideram que o conceito do serviço é equivalente à missão do sistema de operações, devendo ser definido em termos das percepções que deseja gerar nos clientes. Essa definição está sujeita à segmentação do mercado e ao posicionamento estratégico do serviço. No bloco

da definição do conceito do serviço, a determinação dos critérios competitivos priorizados segue os princípios do modelo de Hill, enquanto a análise de foco aproveita as contribuições de Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994) sobre foco em serviços. Além disso, essa etapa também inclui a análise de *trade-offs* que foi sugerida originalmente pelo o modelo de Cambridge.

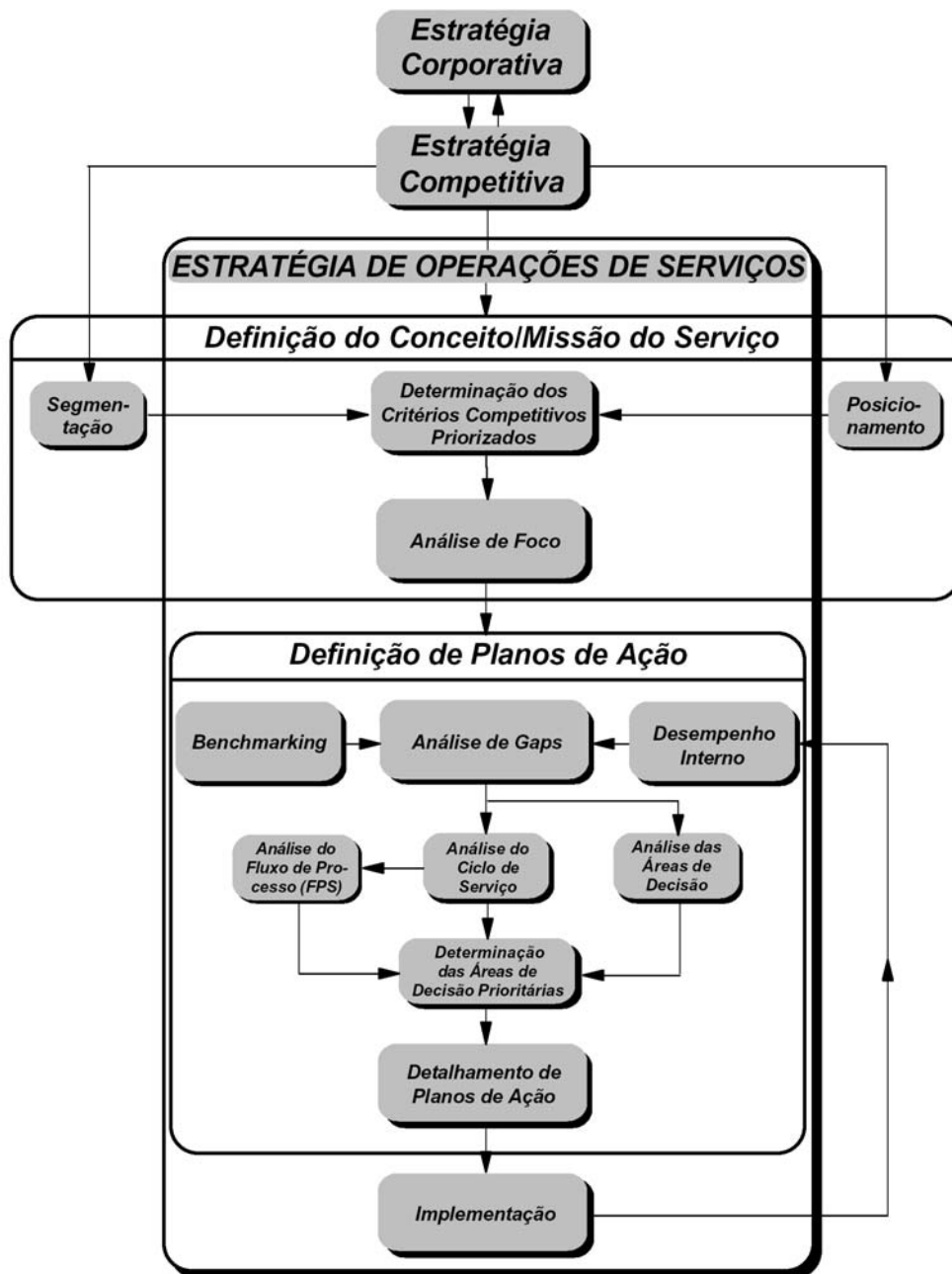


Figura 18: O modelo de Ganesi e Corrêa [Fonte: Ganesi e Corrêa (1994, p. 107)].

Um dos componentes do segundo bloco do modelo de Ganesi e Corrêa é a análise de *gaps*, que segue a mesma abordagem do modelo de Slack, utilizando a matriz importância-

desempenho. Nesse bloco, o modelo de Gianesi e Corrêa inclui dois elementos que podem ser considerados específicos para as operações de serviços: a análise do ciclo de serviço e a análise do fluxo do processo. A análise do ciclo de serviço confronta as atividades de linha de frente (momentos da verdade) com os objetivos de desempenho definidos pela ótica do cliente. Já a análise do fluxo do processo permite identificar os processos críticos integrando a linha de frente e a retaguarda.

De certa forma, o modelo de Gianesi e Corrêa procura adequar a formulação da estratégia de operações às peculiaridades dos serviços. A lógica do procedimento é bastante didática, o que facilita a sua aplicação prática. Não obstante, o modelo ainda deixa a desejar em alguns pontos. Um desses pontos é que o modelo ignora o papel fundamental do pacote de serviços na formulação da estratégia de operações. Outra limitação é que, devido ao modelo ter uma abordagem predominantemente *top-down*, ele desconsidera completamente o processo emergente de formação da estratégia. Além disso, o modelo segue basicamente a visão orientada pelo mercado, deixando de lado a visão baseada em recursos.

#### **5.3.4. O modelo de McLaughlin, Pannesi e Kathuria**

O modelo de McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991) foi desenvolvido sob a premissa de que a formulação da estratégia de operações deveria ser diferente para as operações de serviços. Assim, os autores introduziram algumas adaptações, inovadoras para a época, com o objetivo de adequar o processo de formulação às características específicas dos serviços.

O que mais chama a atenção no modelo de McLaughlin, Pannesi e Kathuria é a separação entre estratégias de linha de frente e estratégias de retaguarda (ver o quadro 9). Para esses autores, na linha de frente deve haver um planejamento estratégico interfuncional, incluindo decisões integradas de operações, marketing e recursos humanos. Já na retaguarda, os autores consideram que as estratégias funcionais atuam de uma forma semelhante ao que acontece na manufatura. Além disso, McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991) consideram que existem áreas de decisão específicas para a linha de frente e para a retaguarda, como já foi mencionado no capítulo anterior. Mesmo com essa divisão, o modelo valoriza a interface constante entre a linha de frente e a retaguarda.



Etapas	Questões básicas
Definição do negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem é o cliente?</li> <li>• Quais funções do cliente nós servimos?</li> </ul>
Projeto do pacote de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é a natureza da interação com o cliente?</li> <li>• Como nós prestamos o serviço?</li> </ul>
Bases da competição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo</li> <li>• Qualidade do serviço <ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade</li> <li>Desempenho</li> <li>Percepção (informação, competência, imagem)</li> </ul> </li> <li>• Capacidade <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamanho</li> <li>Programação das operações</li> </ul> </li> <li>• Entrega <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapidez</li> <li>Confiabilidade</li> </ul> </li> <li>• Localização</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Projeto do serviço <ul style="list-style-type: none"> <li>Características</li> <li>Variedade</li> </ul> </li> <li>• Contato com o consumidor</li> <li>• Serviço pós-venda</li> </ul>
Planejamento estratégico interfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de linha de frente <ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimentos e <i>scripting</i></li> <li>Seleção de pessoal, treinamento e supervisão</li> <li>Marketing interno</li> <li>Recursos do cliente</li> <li>Projeto de instalações</li> </ul> </li> <li>• Interface com a retaguarda</li> </ul>
Estratégias funcionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operações de retaguarda</li> <li>• Marketing tradicional</li> <li>• RH tradicional</li> <li>• P&amp;D</li> <li>• Finanças</li> </ul>

Quadro 9: O modelo de McLaughlin, Pannesi e Kathuria [Fonte: Adaptado de McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991)].

Outra contribuição do modelo é que ele inclui o pacote de serviços na formulação da estratégia de operações. Nesse modelo, o pacote de serviços deixa de ter um caráter apenas descritivo e passa a ocupar um lugar de destaque na estratégia de operações de serviços. Dessa forma, a definição do pacote de serviços contribuiria efetivamente para o alinhamento entre a estratégia competitiva e a estratégia de operações.

Com exceção de suas importantes contribuições para serviços, o modelo de McLaughlin, Pannesi e Kathuria segue a mesma abordagem dos modelos tradicionais da

estratégia de manufatura. Essa constatação revela algumas de suas limitações, ou seja, o modelo não inclui a visão baseada em recursos, não considera a formação de estratégias emergentes e não possui uma orientação para os processos empresariais. Em relação às operações de serviços, pode-se afirmar que o modelo também não incorpora as noções de “conceito do serviço” e de “critérios de valor percebido”.

#### **5.4. CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DOS MODELOS ATUAIS**

De uma maneira geral, todos os modelos atuais de formulação da estratégia de operações apresentam pontos fortes e pontos fracos. Por isso, esta seção procura sintetizar as contribuições e as limitações dos modelos atuais, fornecendo subsídios para a construção de um modelo que seja adequado para as operações de serviços e esteja alinhado com a evolução da área de estratégia de operações.

Quanto à dinâmica dos procedimentos de formulação, pode-se observar que existe uma lógica subjacente a todos eles. Essa estrutura lógica já estava contida no modelo original de Skinner (1969) e nos processos de planejamento estratégico de uma forma geral. A análise dos diferentes modelos permite confirmar o que Slack e Lewis (2003) já haviam observado em relação aos aspectos comuns entre os diferentes procedimentos de formulação da estratégia de operações. Segundos esses autores, uma grande parte dos procedimentos inclui os seguintes elementos:

- Ligação formal dos objetivos estratégicos da organização com os objetivos no nível dos recursos operacionais.
- Objetivos de desempenho que traduzem o posicionamento de mercado para a estratégia de operações.
- Avaliação da importância relativa dos objetivos de desempenho em termos das preferências do cliente.
- Avaliação do desempenho atual, geralmente em comparação com a concorrência.
- Ênfase na estratégia de operações como um processo iterativo.
- Comparação da operação “ideal” com a operação atual.
- Abordagem de *gaps* (lacunas) entre o que o mercado exige e o que as operações têm realizado.

Obviamente, os elementos identificados por Slack e Lewis (2003) carregam os conceitos que fundamentam o modelo de Slack, apresentado anteriormente. Mesmo que esse modelo esteja longe de ser considerado um procedimento “sem falhas”, os elementos comuns identificados pelos autores correspondem, de certa forma, à lógica contida nos diversos modelos que podem ser encontrados na literatura da área.

Se a lógica global dos procedimentos de formulação é comum, o mesmo não se pode afirmar para as contribuições específicas de cada modelo. A análise detalhada dos diferentes modelos revela um conjunto de fatores que os distinguem. Para que se tenha uma visão geral dos modelos apresentados neste capítulo, foram resumidas no quadro 10 as principais contribuições e limitações de cada um. É importante ressaltar que os aspectos destacados no quadro 10 levam em consideração o foco desta pesquisa, que é a formulação da estratégia de operações de **serviços**.

As contribuições e limitações de cada modelo podem ser analisadas por dois ângulos: na adequação às operações de serviços e no acompanhamento dos desenvolvimentos mais recentes em estratégia de operações. Isso equivale dizer que os modelos deveriam satisfazer aos requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços, identificados no capítulo 4 (quadro 7). Assim, para uma avaliação mais detalhada dos modelos atuais em relação aos objetivos dessa pesquisa, é interessante confrontar esses modelos com os requisitos propostos. Com base nesses requisitos, a comparação entre os diferentes modelos pode ser feita por meio do quadro 11.

A análise dos diferentes modelos permite reconhecer que, coletivamente, eles atendem aos requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços. No entanto, individualmente, não foi identificado nenhum modelo que seja capaz de preencher simultaneamente todos esses requisitos. Essas conclusões são válidas também para os modelos que não foram apresentados neste capítulo, pois como foi mencionado nas seções 5.2 e 5.3, os modelos que foram detalhados aqui abrangem o total de abordagens de formulação da estratégia de operações, tanto para serviços quanto para manufatura. Em outras palavras, as diferentes abordagens de formulação representadas pelos modelos avaliados englobam a lista completa dos modelos que foram encontrados na literatura e que fizeram parte da revisão bibliográfica desta pesquisa.

Modelo	Aplicação	Principais contribuições	Principais limitações
<b>Cambridge</b>	Manufatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia bem estruturada e de fácil aplicação.</li> <li>• Análise das estratégias passadas e atuais, o que permite captar a formação de estratégias emergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essencialmente voltado para a manufatura.</li> <li>• Não leva em consideração as características específicas dos serviços.</li> </ul>
<b>Hill</b>	Manufatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração entre o marketing e a manufatura.</li> <li>• Priorização de objetivos de desempenho (ganhadores de pedidos e qualificadores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não leva em consideração as características específicas dos serviços.</li> <li>• Desconsidera completamente a visão baseada em recursos.</li> </ul>
<b>Slack</b>	Manufatura e Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise importância-desempenho.</li> <li>• A estratégia de operações é vista com um processo de melhoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não leva em consideração as características específicas dos serviços.</li> <li>• Embora mencione, não operacionaliza a visão baseada em recursos.</li> </ul>
<b>Garvin</b>	Manufatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas estratégicas da manufatura (IEMs).</li> <li>• Detalhamento da formulação da estratégia por meio dos princípios de desagregação, decomposição, tradução e avaliação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não leva em consideração as características específicas dos serviços.</li> <li>• Abordagem essencialmente <i>top-down</i>, sem acompanhar as tendências atuais em estratégia de operações.</li> </ul>
<b>PROPHECY</b>	Manufatura e Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento da estratégia por meio dos processos empresariais.</li> <li>• Vinculação da estratégia de operações com as medidas de desempenho dos processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não leva em consideração as características específicas dos serviços.</li> <li>• Contribuição apenas parcial para a visão baseada em recursos.</li> </ul>
<b>Johnston e Clark</b>	Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de elementos críticos em um processo interativo e contínuo.</li> <li>• Utilização do conceito do serviço como um componente-chave da estratégia de operações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimento muito pouco estruturado, dificultando a sua utilização prática.</li> <li>• Ignora o papel dos processos de linha de frente e de retaguarda.</li> </ul>
<b>Heskett, Sasser Jr. e Hart</b>	Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos integrativos que demonstram como os elementos básicos da estratégia de operações estão interligados.</li> <li>• Conceito do serviço como um elemento básico da visão estratégica do serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimento muito pouco estruturado, dificultando a sua utilização prática.</li> <li>• Atribui pouca atenção para as peculiaridades do sistema de operações de serviços.</li> </ul>
<b>Gianesi e Corrêa</b>	Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esforço significativo de adequação às características dos serviços.</li> <li>• Procedimento bem estruturado que integra as contribuições de diversos autores da área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem essencialmente <i>top-down</i>, desconsiderando a formação emergente da estratégia e a visão baseada em recursos.</li> <li>• Desconsidera o pacote de serviços como parte da estratégia.</li> </ul>
<b>McLaughlin, Pannesi e Kathuria</b>	Serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nas diferenças entre a linha de frente e a retaguarda.</li> <li>• Pacote de serviços como um elemento integrante da estratégia de operações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem essencialmente <i>top-down</i>, desconsiderando a formação emergente da estratégia e a visão baseada em recursos.</li> <li>• Embora inclua o pacote, desconsidera o conceito do serviço.</li> </ul>

Quadro 10: Principais contribuições e limitações dos modelos atuais [Fonte: Autor].

		REQUISITOS							
		Critérios de valor percebido	Conceito do serviço	Pacote de serviços	Linha de frente e retaguarda	Integração interfuncional	Visão baseada em recursos	Orientação para processos	Formação da estratégia
MODELOS	Cambridge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Hill	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Slack	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Garvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PROPHECY	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Johnston e Clark	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Heskett, Sasser Jr. e Hart	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gianesi e Corrêa	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	McLaughlin, Pannesi e Kathuria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input checked="" type="radio"/> Atende ao requisito	<input checked="" type="radio"/> Atende parcialmente ao requisito	<input type="radio"/> Não atende ao requisito					

Quadro 11: Avaliação dos modelos atuais [Fonte: Autor].

Um aspecto que vem à tona na pesquisa bibliográfica apresentada neste capítulo é a escassez de modelos específicos para serviços. Mesmo que as características do sistema de operações de serviços sejam conhecidas há bastante tempo, o esforço de adequar a formulação da estratégia de operações para serviços ainda é muito pequeno. Embora não falem motivos para isso, o paradigma da estratégia de manufatura ainda é dominante e prevalece até mesmo nas operações de serviços.

## 5.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou uma revisão do “estado da arte” dos modelos de formulação da estratégia de operações. Os resultados de uma análise detalhada desses modelos permitem afirmar que:

- Os modelos atuais apresentam limitações no que se referem à formulação da estratégia de operações de serviços.
- Na elaboração de novos modelos, é importante aproveitar as contribuições dos modelos existentes.
- É necessário aumentar a adequação dos modelos atuais para a formulação da estratégia de operações de serviços.

Diante da pesquisa bibliográfica apresentada neste capítulo, fica evidente a necessidade de desenvolver um modelo de formulação da estratégia de operações de serviços que seja capaz de atender aos requisitos necessários para esse processo.

## 6. MODELO PROPOSTO

Como foi constatado no capítulo anterior, não foi identificado na literatura pesquisada nenhum modelo que fosse capaz de atender aos requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços. Com o propósito de preencher essa lacuna, foi desenvolvido nesta pesquisa um modelo que busca satisfazer a esse conjunto de requisitos. Portanto, este capítulo se propõe a:

- Discutir os pressupostos teóricos que fundamentam o modelo proposto.
- Fornecer uma descrição geral do modelo, trazendo uma visão de sua estrutura conceitual e detalhando o seu procedimento de formulação.
- Apresentar os elementos que complementam a aplicação do modelo.

### 6.1. PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DO MODELO

Antes de descrever os elementos do modelo proposto, convém retomar alguns assuntos que foram discutidos nos três capítulos anteriores, pois eles fornecem as bases conceituais para o desenvolvimento desse modelo.

A premissa básica para este trabalho está fundamentada nos problemas específicos da gestão de operações de serviços. Como foi visto no capítulo 3, os sistemas de operações de serviços possuem diferenças significativas em relação aos sistemas de manufatura. Quando são reconhecidas pelas empresas, essas diferenças realmente causam impactos na forma como as operações são gerenciadas. O grande problema é que nem sempre os gerentes de serviços se dão conta disso e tendem a gerenciar suas operações dentro do paradigma da manufatura, o que de certo modo, reduz o potencial de melhoria das operações de serviços. Esse fator motiva o desenvolvimento de modelos específicos para serviços, que procuram influenciar na maneira pela qual os gerentes compreendem as suas operações. A identificação das peculiaridades na gestão de operações de serviços repercute nas ações dos gerentes, que em última análise, podem resultar em um incremento na competitividade da organização.

A competitividade das operações de serviços depende diretamente da estratégia de operações que a empresa adota. Por esse motivo, a definição da estratégia de operações tem um papel essencial na melhoria do desempenho competitivo em serviços. Conforme foi demonstrado no capítulo 4, os desenvolvimentos recentes na área de estratégia de operações e as características específicas dos serviços permitem identificar um conjunto de requisitos para o processo de formulação da estratégia de operações de serviços. Resumidamente, os requisitos identificados podem ser descritos pela seguinte lista (já apresentada no quadro 7 do capítulo 4):

- Os objetivos de desempenho devem ser definidos na perspectiva do valor percebido pelo cliente.
- A estratégia de operações deve incluir o conceito do serviço como uma ferramenta estratégica.
- O pacote de serviços deve ser considerado como um elemento integrante da estratégia de operações.
- A estratégia de operações deve levar em consideração as diferenças entre os processos de linha de frente e os processos de retaguarda.
- A formulação da estratégia deve levar em consideração a interface das operações com as outras funções organizacionais.
- Além da visão orientada pelo mercado, a formulação estratégia de operações deve incluir os princípios da visão baseada em recursos.
- A estratégia de operações deve ser formulada dentro de uma abordagem orientada para os processos empresariais.
- O processo de formulação da estratégia de operações deve ser flexível, permitindo captar a formação de estratégias emergentes ao longo do tempo.

A ampla pesquisa bibliográfica apresentada no capítulo 5 demonstrou que os principais modelos para a formulação da estratégia de operações não atendem a esse conjunto de requisitos. Essa lacuna na literatura reforça ainda mais a necessidade de um modelo que seja capaz de preencher os requisitos apresentados acima. Na verdade, os requisitos identificados na literatura representaram os princípios teóricos que orientaram a elaboração do modelo proposto.



Tendo como base os pressupostos teóricos que foram discutidos, a próxima seção descreve os elementos componentes do modelo proposto para a formulação da estratégia de operações de serviços.

## 6.2. VISÃO GERAL DO MODELO

Com a finalidade de fornecer uma resposta para a pergunta de pesquisa formulada no capítulo 1, foi desenvolvido o modelo proposto neste trabalho. O modelo proposto pode ser desdobrado em dois níveis: **estrutura conceitual** e **procedimento de formulação**. Enquanto o primeiro nível está situado no plano teórico-conceitual, o segundo nível tem um caráter mais aplicado.

A **estrutura conceitual** (do termo em inglês *conceptual framework*) contém os princípios teóricos que sustentam o modelo. Como foi visto nos capítulos anteriores, os conceitos tradicionais da estratégia de manufatura não se aplicam à complexidade das operações de serviços. Por esse motivo, é necessário propor uma estrutura conceitual que inclua os assuntos específicos que fazem parte da realidade das operações de serviços.

De acordo com Shehabuddeen *et al.* (1999, p. 4), “um procedimento é uma série de passos para a operacionalização de um processo”. Seguindo essa definição, o **procedimento de formulação** do modelo proposto tem o objetivo de operacionalizar o processo da estratégia de operações de serviços. Dessa forma, o procedimento pode funcionar como um roteiro que guia os gerentes de serviços no processo de formulação da estratégia de operações. Para o modelo proposto, o termo “formulação” é visto de uma forma ampla, que inclui tanto a análise quanto a prescrição da estratégia de operações. Além disso, a formulação e a implementação são tratadas como elementos que interagem em um processo de “formação” da estratégia.

Como mostra a figura 19, os dois níveis do modelo estão intrinsecamente relacionados. Nessa relação, a estrutura conceitual representa a base sob a qual o procedimento de formulação está estabelecido. Assim, o procedimento de formulação carrega implicitamente os conceitos relacionados ao conteúdo e ao processo da estratégia de operações de serviços que compõem a estrutura conceitual. Portanto, além de melhorar o entendimento da estrutura

conceitual, o procedimento pode auxiliar os gerentes de serviços no processo de formulação da estratégia de operações.

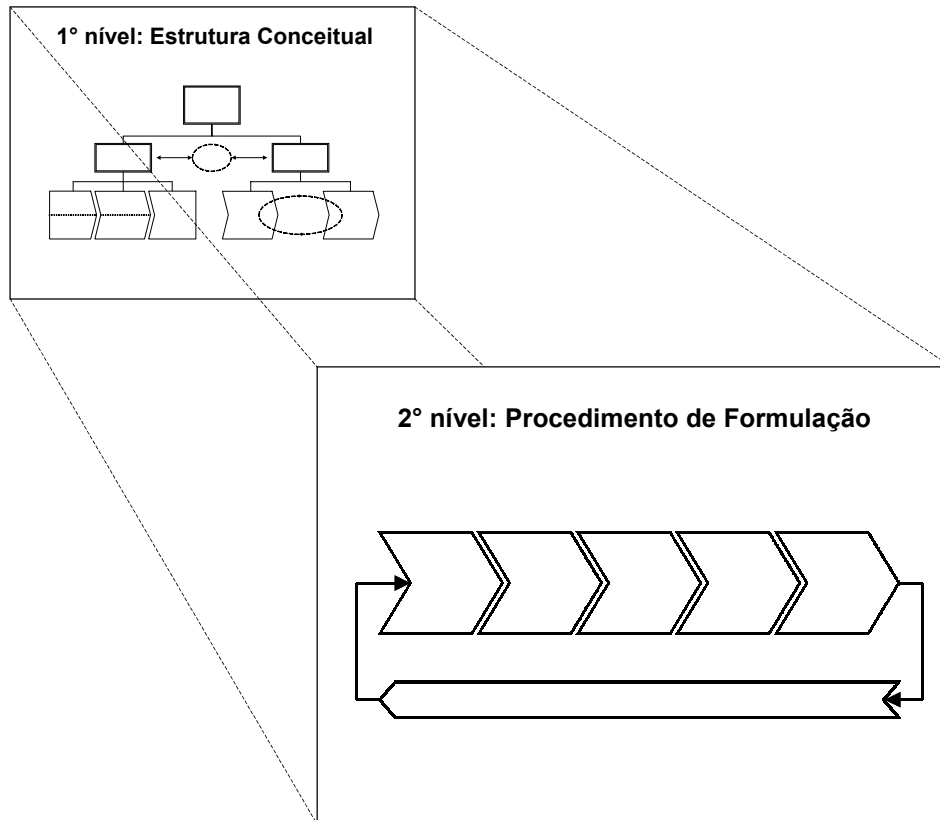


Figura 19: Os dois níveis do modelo proposto [Fonte: Autor].

### 6.3. ESTRUTURA CONCEITUAL DO MODELO

A estrutura conceitual do modelo incorpora elementos da estratégia de operações que são específicos para serviços. Esses elementos são representados graficamente na figura 20.

Comparando a estrutura conceitual que é apresentada neste capítulo com o modelo tradicional da estratégia de manufatura que foi apresentado no capítulo 4 (figura 11), podem-se observar algumas diferenças básicas. Naturalmente, essas diferenças são um reflexo da adequação do modelo aos requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços.

Uma das distinções fundamentais é que, ao invés de objetivos de desempenho internos, o modelo inclui os **critérios de valor percebido**, que são definidos na perspectiva do cliente.

Cada tipo de negócio possui seus próprios critérios de valor percebido, como por exemplo, confiabilidade, rapidez, empatia, preço, etc. Ao mesmo tempo em que esses critérios devem ser capazes de descrever a percepção de valor do cliente, devem guiar as operações para a melhoria de desempenho. A participação do cliente no sistema de operações de serviços faz com que os critérios competitivos tenham que ter o mesmo significado tanto para o cliente quanto para a empresa (objetivos externos = objetivos internos).

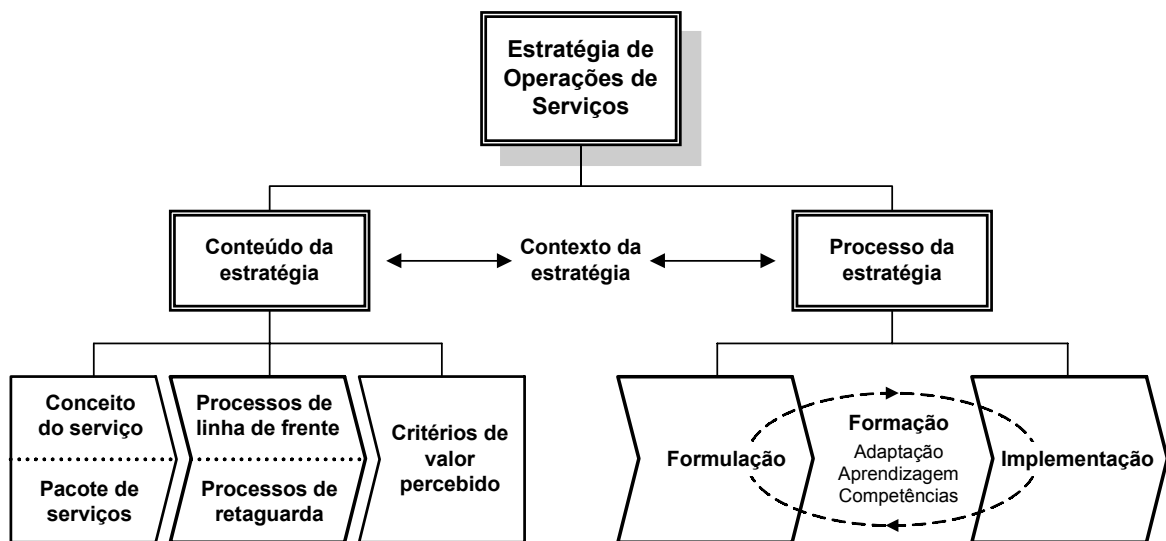


Figura 20: Estrutura conceitual [Fonte: Autor].

Outro elemento importante da estrutura conceitual é o **conceito do serviço**. O conceito do serviço demonstra como a empresa gostaria que o seu serviço fosse percebido pelos clientes e demais interessados (*stakeholders*). Assim, o conceito do serviço expressa a intenção estratégica da organização, promovendo o alinhamento entre as funções de marketing e operações. Além do conceito, é necessário considerar que a estrutura conceitual também inclui o **pacote de serviços**, que representa o detalhamento operacional do conceito do serviço. A análise do pacote de serviços revela que ele é composto tanto por elementos estruturais quanto por elementos infra-estruturais das operações de serviços.

O conceito e o pacote são elementos que normalmente fazem parte do projeto do sistema de operações de serviços. Porém, no modelo proposto o conceito e o pacote também fazem parte da estratégia de operações, para que seja estabelecida uma ligação entre a estratégia e o projeto do serviço. Essa ligação é justificada por pelo menos dois motivos:

- O conceito do serviço tem uma abrangência maior do que o projeto conceitual de um bem, pois a intangibilidade faz com que o conceito tenha uma relação direta com o processo de produção. Se os funcionários de linha de frente assimilam bem o conceito do serviço, o processo passa a ser guiado por este conceito, independentemente das especificações do serviço definidas pelo pacote. Essa situação não é comum na manufatura, pois o projeto detalhado de um bem manufaturado (correspondente ao pacote) é quem define o projeto do processo e vice-versa. No caso da manufatura, o conceito possui uma relação apenas indireta com o processo de produção.
- A análise do projeto do serviço é uma das formas de identificar as estratégias que são realizadas nas operações e que podem ser percebidas por meio do pacote oferecido. Se o pacote de serviços não está alinhado ao conceito que a empresa se propõe a adotar, pode-se concluir que a estratégia pretendida não está sendo realizada.

Um fator em destaque na estrutura conceitual é que, ao invés de áreas de decisão organizadas verticalmente, o modelo adota uma visão horizontal orientada para os processos empresariais. Dessa forma, os processos são divididos em **processos de linha de frente** (incluindo, portanto, a característica de participação do cliente) e **processos de retaguarda**, que fornecem suporte à linha de frente. Em outras palavras, pode-se afirmar que a linha de frente corresponde aos processos operacionais, enquanto a retaguarda corresponde aos processos de suporte. Uma vantagem adicional da orientação para processos é que ela contribui para uma maior integração interfuncional, um dos requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços.

Outra contribuição da estrutura conceitual do modelo proposto em relação ao modelo tradicional da manufatura é a incorporação das principais tendências na área de estratégia de operações. Especificamente, podem-se destacar dois pontos: a integração entre formulação e implementação em um processo contínuo de **formação da estratégia** e a identificação das **competências operacionais** que são desenvolvidas ao longo do tempo. A identificação das competências operacionais permite integrar a visão orientada pelo mercado com a visão baseada em recursos. Assim, a estratégia de operações pode aproveitar as competências que a empresa já possui e direcionar os processos de linha de frente e de retaguarda para o desenvolvimento das competências operacionais de que a empresa necessitará para competir no futuro.

Cabe aqui um detalhamento do significado do conceito de “competências operacionais” para o modelo proposto. O termo “competências” aparece na literatura da visão baseada em recursos (RBV) com vários significados, muitas vezes podendo até ser intercambiável com o termo “recursos”. Para este trabalho, adota-se a idéia defendida por Lewis (2003), de que as competências são formadas a partir de uma **combinação de recursos e processos**. Além disso, essa noção é complementada pela contribuição de Mills *et al.* (2002a), que afirmam que essa combinação deve estar **coordenada** entre si, ou seja, não basta ter os recursos e os processos adequados, mas o modo que eles interagem é o que vai constituir uma competência. Já o termo “operacionais” significa que as competências a que o modelo proposto se refere são aquelas relacionadas com a estratégia de operações, isto é, a estratégia dos processos operacionais e de suporte.

Um ponto a ser destacado é que as competências são histórico-dependentes. De acordo com Barney (1991), a trajetória da organização, ilustrada pelos eventos históricos que ocorrem ao longo do tempo, exerce um papel fundamental para o desenvolvimento de competências. As circunstâncias particulares sob as quais as competências foram formadas tornam essas competências únicas e, conseqüentemente, difíceis de imitar. Isso demonstra a forte relação que as competências têm com o processo de formação da estratégia, embora não deixem de ser elementos do conteúdo da estratégia. Entender o processo de formação da estratégia ajuda a identificar “quais” competências foram desenvolvidas e também “como” elas foram desenvolvidas. Esse entendimento é realmente fundamental para a formulação de uma estratégia de operações que seja capaz de aproveitar e manter competências existentes e também guiar o desenvolvimento de novas competências.

De acordo com os objetivos deste trabalho, a estrutura conceitual é formada pelos conceitos-chave sobre os quais o modelo proposto está embasado. Esses conceitos podem ser reunidos no quadro 12.

A estrutura conceitual do modelo, apresentada na figura 20, traz implicações tanto para gerentes de serviços quanto para pesquisadores. Uma das maiores contribuições da estrutura conceitual pode ser a mudança de mentalidade na gestão de serviços, focalizando esforços gerenciais e incentivando pesquisas verdadeiramente orientadas para serviços.

<b>Conceito-chave</b>	<b>Significado no modelo proposto</b>
Conceito do serviço	Maneira pela qual a empresa deseja que seus serviços sejam percebidos por seus clientes, funcionários e demais interessados ( <i>stakeholders</i> ).
Pacote de serviços	Detalhamento operacional do conceito do serviço, expresso em termos de resultados do sistema de operações.
Processos de linha de frente	Processos operacionais que interagem com o cliente em um sistema de operações de serviços.
Processos de retaguarda	Processos que dão suporte aos processos de linha de frente, sem que haja interação com o cliente.
Critérios de valor percebido	Objetivos de desempenho das operações de serviços que são definidos pela ótica do valor percebido pelo cliente.
Formação da estratégia	Visão integrada do processo de formulação e implementação da estratégia, que pode ocorrer de forma deliberada e/ou emergente.
Competências operacionais	Uma combinação coordenada de recursos e processos das operações, que é desenvolvida ao longo do tempo e que garante uma vantagem competitiva para a organização.
Processos-chave	Processos diretamente relacionados com a criação e a manutenção da vantagem competitiva, contribuindo para a formação das competências operacionais.

Quadro 12: Conceitos-chave do modelo [Fonte: Autor].

#### **6.4. PROCEDIMENTO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

O procedimento de formulação traduz a estrutura conceitual do modelo em uma seqüência de ações que guiam os gerentes de serviços no desenvolvimento da estratégia de operações. Considerando isso, a seqüência de etapas do procedimento de formulação pode ser representada pela figura 21. Complementando a descrição da figura 21, é possível sintetizar o procedimento no quadro 13, que detalha as atividades que compõem cada etapa.

Assumindo que a formulação da estratégia de operações também é um processo empresarial, o procedimento proposto considera que as saídas de uma etapa representam as entradas da etapa seguinte, embora seja possível realizar algumas atividades em paralelo. A visão seqüencial facilita a aplicação do modelo, que é apoiada por um conjunto de ferramentas e formulários que auxiliam na organização e na análise dos dados coletados.

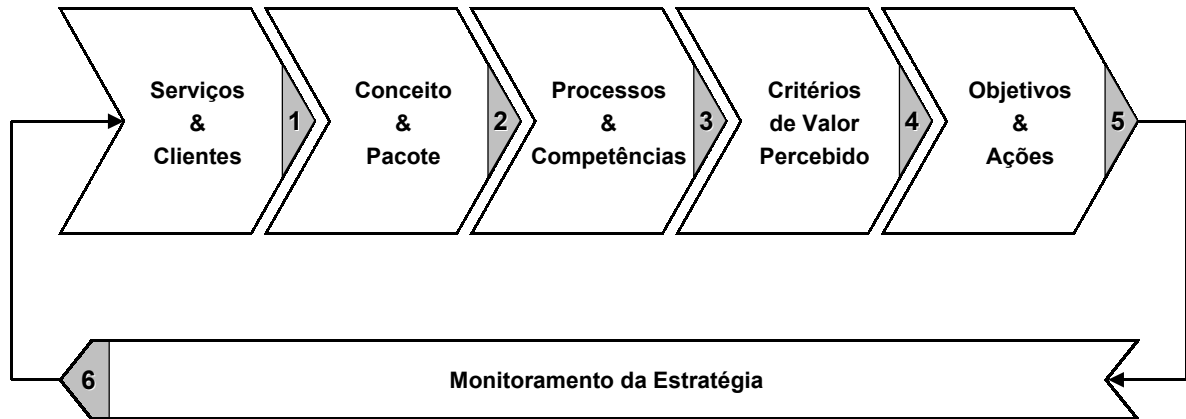


Figura 21: Procedimento de formulação [Fonte: Autor].

<b>Etapa</b>	<b>Atividades</b>
1. Serviços & Clientes	1.1. Caracterizar os serviços atuais 1.2. Caracterizar os clientes atuais 1.3. Analisar a matriz serviço-cliente 1.4. Analisar os perfis de desempenho 1.5. Sintetizar a Etapa 1
2. Conceito & Pacote	2.1. Identificar o conceito do serviço 2.2. Identificar o pacote de serviços 2.3. Analisar o alinhamento entre o conceito e o pacote 2.4. Sintetizar a Etapa 2
3. Processos & Competências	3.1. Identificar processos de linha de frente e de retaguarda 3.2. Analisar os perfis dos processos identificados 3.3. Mapear a estratégia realizada ao longo do tempo 3.4. Decompor as competências das operações 3.5. Avaliar as competências das operações 3.6. Sintetizar a Etapa 3
4. Critérios de Valor Percebido	4.1. Definir critérios de valor percebido 4.2. Analisar a concorrência 4.3. Analisar a matriz importância-desempenho 4.4. Analisar as relações entre critérios 4.5. Correlacionar os critérios com os processos 4.6. Sintetizar a Etapa 4
5. Objetivos & Ações	5.1. Gerar idéias e objetivos estratégicos para as operações 5.2. Desdobrar objetivos em indicadores e metas 5.3. Elaborar planos de ação
6. Monitoramento da Estratégia	6.1. Estruturar o painel de indicadores de desempenho 6.2. Acompanhar indicadores de desempenho 6.3. Monitorar eventos estratégicos

Quadro 13: Detalhamento do procedimento de formulação [Fonte: Autor].

A utilização de formulários de trabalho (*worksheets*) na formulação da estratégia de operações foi bastante difundida pelo modelo de Cambridge (PLATTS e GREGORY, 1992, 1990). Para Platts e Gregory (1992), os formulários servem para manter um registro documentado da estratégia formulada, permitindo a revisão periódica da estratégia e funcionando como um meio de comunicação do processo. Para esses autores, a utilização dos formulários de trabalho estimula os participantes a interagir formalmente no processo de formulação da estratégia, ao invés de simplesmente responder a um *check-list*.

Os formulários que foram elaborados neste trabalho exercem um papel central no modelo proposto, atuando como instrumentos facilitadores e conferindo as mesmas vantagens já constatadas no modelo de Cambridge. Para facilitar a aplicação do procedimento, também foram elaboradas instruções para utilização dos formulários. Essas instruções, somadas ao conjunto completo de formulários, são apresentadas no Apêndice que se encontra no final da tese. Apesar da grande utilidade dos formulários, é importante ressaltar que o procedimento proposto aqui vai muito além do que simplesmente “preencher formulários”. A lógica subjacente a cada uma das etapas do procedimento pode ser explicada nas seções a seguir.

#### **6.4.1. Etapa 1: Serviços & Clientes**

Na primeira etapa do procedimento de formulação procura-se obter uma visão geral de todos serviços oferecidos e clientes atendidos pela empresa. Antes de aprofundar a análise estratégica das operações de serviços, é necessário definir quais serviços serão analisados, ou seja, é necessário definir o **escopo** do processo de formulação. Além disso, é interessante que seja feito um levantamento prévio dos problemas e oportunidades de melhoria que os diferentes serviços apresentam, funcionando como um ponto de partida para a formulação da estratégia de operações e sinalizando os serviços que devem ter prioridade.

Muitas empresas oferecem uma grande variedade de serviços, sendo que cada serviço pode ter diferentes requisitos de mercado. Dentre os diversos serviços oferecidos, é possível identificar alguns serviços que atendem os mesmos grupos de clientes e, conseqüentemente, possuem a mesma estratégia competitiva. Por isso, em uma mesma empresa pode haver diferentes estratégias de operações para serviços que possuem posicionamentos competitivos distintos. Para empresas que possuem uma diversidade muito ampla de serviços prestados, é interessante agrupar os serviços em famílias ou categorias. A formulação da estratégia pode



envolver inicialmente apenas um grupo de serviços, para depois ser ampliada para os outros serviços oferecidos pela organização.

O resultado da primeira etapa do procedimento de formulação é a identificação dos serviços a serem analisados e dos desafios estratégicos a eles associados. Para empresas que não possuem uma variedade tão grande de serviços, o escopo da formulação da estratégia pode abranger todos os serviços oferecidos pela organização. Mesmo nesse caso, esta etapa tem um papel essencial, pois possibilita a caracterização dos serviços e clientes-alvo da empresa, e também, do posicionamento estratégico dos serviços. Para uma melhor compreensão, o quadro 14 apresenta os elementos que compõem a Etapa 1 do procedimento de formulação. Em seguida, as atividades componentes dessa etapa são abordadas em detalhe.

<b>ETAPA 1 – Serviços &amp; Clientes</b>	
<b>Objetivo</b>	Obter uma visão geral dos principais desafios estratégicos relacionados com os serviços e os clientes da empresa, servindo como um ponto de partida e permitindo uma melhor definição do escopo do processo de formulação da estratégia de operações.
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de serviços oferecidos atualmente</li> <li>• Informações dos clientes atendidos atualmente</li> <li>• Conjunto de requisitos (genéricos) dos clientes</li> <li>• Informações do mercado (crescimento e competitividade)</li> <li>• Informações percentuais sobre o faturamento da empresa</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<p><b>1.1. Caracterizar os serviços atuais</b></p> <p><b>1.2. Caracterizar os clientes atuais</b></p> <p><b>1.3. Analisar a matriz serviço-cliente</b></p> <p><b>1.4. Analisar os perfis de desempenho</b></p> <p><b>1.5. Sintetizar a Etapa 1</b></p>
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz serviço-cliente</li> <li>• Perfis de desempenho</li> </ul>
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panorama geral da situação competitiva dos serviços da empresa</li> <li>• Nível de focalização das operações identificado</li> <li>• Lacunas de desempenho identificadas previamente</li> <li>• Grupos de serviços que serão analisados (escopo)</li> </ul>

Quadro 14: Detalhamento da Etapa 1 [Fonte: Autor].

#### ATIVIDADE 1.1 – **Caracterizar os serviços atuais**

Para a caracterização dos serviços, é necessário reunir informações que irão compor o perfil competitivo de cada serviço ou família de serviços. Algumas das informações

relevantes para esta atividade são: **participação no faturamento**, **crescimento de mercado**, **intensidade da competição** e **posicionamento competitivo** (figura 22). Essas informações estão relacionadas a cada serviço (ou família de serviços) e funcionam como dados de entrada para a atividade 1.1. Esses “dados de entrada” podem estar disponíveis na empresa ou podem ser coletados especificamente para o processo de formulação da estratégia de operações.

SERVIÇOS	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO (%)	CRESCIMENTO DE MERCADO	INTENSIDADE DA COMPETIÇÃO	POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Figura 22: Formulário para caracterização dos serviços [Fonte: Autor].

O **crescimento de mercado** representa uma variável relevante para a estratégia de operações, pois poderiam existir diferentes estratégias para serviços que estão em mercados em crescimento ou declínio. Essa constatação já é bastante aceita na área de estratégia de manufatura, principalmente depois que Hayes e Wheelwright (1984) apresentaram estratégias típicas para cada estágio do ciclo de vida do produto. Na atividade 1.1, propõe-se a seguinte escala para estimar o crescimento de mercado de cada serviço:

- Crescimento acelerado
- Crescimento moderado
- Mercado estático
- Declínio moderado
- Declínio acelerado

A **intensidade da competição** no mercado também é uma variável bastante relevante para delinear o perfil competitivo de cada serviço. Modelos de análise setorial, como o das Cinco Forças de Porter (1991a), podem ser de grande utilidade para identificar a intensidade da competição em cada serviço. Para auxiliar nessa tarefa, algumas questões-chave podem ser feitas:

- Existem muitos concorrentes para este tipo de serviço?
- Os concorrentes possuem os mesmos clientes-alvo da empresa?
- Os principais concorrentes já estão bem estabelecidos no mercado (imagem, quantidade de clientes, clientes fiéis, saúde financeira, etc.)?

- A competição é equilibrada? Existem “guerras” de preços?
- É fácil entrar nesse mercado? Existem barreiras de entrada?

De acordo com as respostas obtidas, pode-se classificar a intensidade da competição pela seguinte escala:

- Hipercompetição
- Competição intensa
- Competição moderada
- Competição fraca
- Sem competição

Além das informações já citadas, para a realização da atividade 1.1 ainda é necessário identificar o **posicionamento competitivo** de cada serviço, o que indica o vínculo da estratégia de operações com a estratégia competitiva. Para classificar o posicionamento competitivo, pode-se utilizar o modelo das estratégias genéricas de Porter (1991a), apresentado na figura 23. Assim, o posicionamento competitivo de cada serviço poderia ser classificado em: **liderança em custos**, **diferenciação**, **foco/custos** ou **foco/diferenciação**. É importante ressaltar que, como a análise na atividade 1.1 é feita por serviço (ou família de serviços), o posicionamento de “foco” significa oferecer diferenciação ou preço baixo para um público restrito (foco no cliente). Além da dimensão cliente, a análise de foco também pode incluir a dimensão serviço (foco no serviço), a ser discutida na atividade 1.3.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Baixo custo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	<b>1. Liderança em Custos</b>	<b>2. Diferenciação</b>
	Alvo estreito	<b>3a. Foco baseado em Custos</b>	<b>3b. Foco baseado em Diferenciação</b>

Figura 23: Estratégias genéricas de Porter [Fonte: Porter (1991a)].

## ATIVIDADE 1.2 – Caracterizar os clientes atuais

Nesta atividade são caracterizados os diferentes grupos de clientes atendidos pela empresa. As informações necessárias para a caracterização dos clientes são: **proporção** de cada grupo de clientes em relação à clientela total, **participação no faturamento** (para cada grupo de clientes), **requisitos** (genéricos) dos clientes (figura 24).

CLIENTES	% DO TOTAL DE CLIENTES	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO (%)	REQUISITOS GENÉRICOS	
			INDISPENSÁVEIS	DESEJÁVEIS

Figura 24: Formulário para caracterização dos clientes [Fonte: Autor].

Para identificar os grupos de clientes, podem-se utilizar os mesmos critérios de segmentação de mercado adotados pela área de marketing. Tradicionalmente, as bases de segmentação são formadas pelas seguintes variáveis (KOTLER, 1998):

- **Variáveis geográficas:** região em que o cliente mora, população, concentração urbana, etc.
- **Variáveis demográficas:** faixa etária, renda, ocupação profissional, grau de instrução, etc.
- **Variáveis psicográficas:** estilo de vida, personalidade, valores pessoais, etc.
- **Variáveis comportamentais:** preferências do cliente, período de utilização do serviço, frequência de utilização, grau de fidelidade, etc.

Além de identificar a proporção e a participação no faturamento de cada grupo de clientes, é importante que seja feita uma avaliação prévia dos principais requisitos dos clientes. A identificação desses requisitos possibilita que o gerente de serviços comece a refletir sobre as necessidades e expectativas de seus clientes. Nessa análise preliminar, sugere-se a utilização de requisitos genéricos, pois os critérios de valor percebido que são específicos para o serviço em análise serão definidos em uma etapa posterior. Uma lista de requisitos genéricos pode ser obtida pela compilação de dimensões de serviços propostas por vários autores, tais como: Corrêa e Caon (2002); Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998); Johnston (1995b); Ghobadian, Speller e Jones (1994); e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988). Sintetizando os requisitos apresentados na literatura, são propostos os requisitos genéricos do quadro 15, que são utilizados para a análise prévia que é realizada na atividade 1.2.

<b>Requisito</b>	<b>Significado</b>	<b>Exemplo</b>
<b>Confiabilidade</b>	Prestar o serviço conforme foi prometido, com precisão, consistência e segurança.	Pontualidade e segurança em uma viagem de avião.
<b>Rapidez</b>	Velocidade de atendimento e prontidão para atender o cliente.	Agilidade em um restaurante <i>fast food</i> .
<b>Flexibilidade</b>	Capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes.	Flexibilidade do hotel para que o hóspede possa fazer pedidos especiais para o seu quarto (“Quero três travesseiros!”).
<b>Competência</b>	Habilidade e conhecimento profissional que garantem a execução eficaz do serviço.	A experiência profissional e o nível de especialização dos médicos de uma clínica de cirurgia plástica.
<b>Empatia</b>	Cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente.	Atenção e simpatia dos instrutores de uma academia de ginástica.
<b>Tangíveis</b>	Referem-se a quaisquer evidências físicas do serviço, tais como, aparência dos funcionários, instalações de apoio e equipamentos utilizados no processo. Engloba as dimensões de estética, limpeza e conforto.	Aspecto visual dos brinquedos de um parque de diversões.
<b>Acesso</b>	Facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço.	Atendimento 24 horas em uma operadora de cartões de crédito.
<b>Disponibilidade</b>	Facilidade em encontrar pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações disponíveis.	Disponibilidade de livros em uma biblioteca pública.
<b>Preço</b>	Quantia em dinheiro que os clientes pagam em troca do serviço. Como critério competitivo, significa oferecer serviços com baixo custo para o cliente.	Mensalidade promocional do serviço de TV a cabo.

Quadro 15: Requisitos genéricos dos clientes [Fonte: Autor].

É necessário identificar os requisitos genéricos de cada grupo de clientes, classificando-os em “indispensáveis” ou “desejáveis”, para que se tenha uma noção antecipada da importância que os clientes atribuem para cada requisito. Mesmo que essa primeira análise não seja confirmada nas etapas posteriores, é interessante realizá-la como um ponto de partida para começar a inculcar a idéia de “priorização de objetivos de desempenho” nos participantes do processo de formulação da estratégia.

### ATIVIDADE 1.3 – Analisar a matriz serviço-cliente

A matriz serviço-cliente é uma ferramenta simples que permite visualizar a correlação entre os serviços oferecidos e os clientes atendidos (figura 25). Nessa matriz, os serviços (ou família de serviços) são distribuídos no eixo vertical e os grupos de clientes são distribuídos no eixo horizontal. A partir daí, os pontos de interseção entre os serviços e os clientes são assinalados, observando as seguintes questões-chave:

- Os serviços oferecidos atendem quais tipos de clientes?
- Os diferentes clientes utilizam quais serviços?

		CLIENTES			
		Cliente A	Cliente B	...	Cliente Z
SERVIÇOS	Serviço 1				
	Serviço 2				
	...				
	Serviço n				

Figura 25: Matriz serviço-cliente [Fonte: Autor].

Uma das vantagens da matriz serviço-cliente é que ela contribui para a análise de foco das operações de serviços. A visualização da matriz, aliada às informações de participação no faturamento e volume de clientes (identificadas nas atividades anteriores), permite reconhecer se existe focalização nas operações de serviços, bem como, sinaliza o tipo de focalização existente (ver figura 26). De forma análoga às categorias de Johnston (1996), podem-se identificar três tipos de foco na matriz serviço-cliente: **serviço focado**, **cliente focado**, **serviço e cliente focados**.

Embora tenha algumas vantagens, é importante ressaltar que a focalização não é necessariamente uma estratégia melhor do que a “desfocalização”. Johnston (1996) cita o exemplo de alguns parques temáticos e hipermercados que obtêm uma grande vantagem competitiva justamente pelo fato de oferecer uma ampla variedade de serviços para uma ampla variedade de clientes.

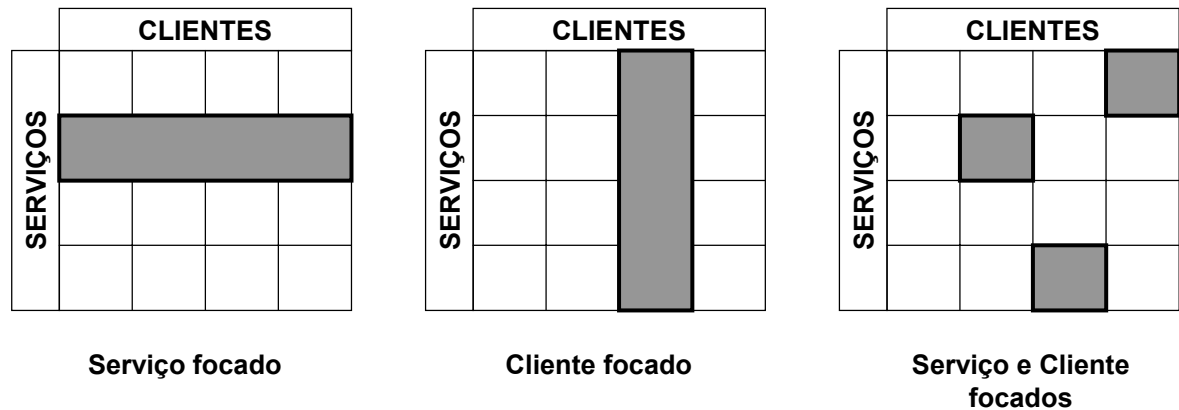


Figura 26: Análise de foco pela matriz serviço-cliente [Fonte: Autor].

Além de analisar o foco atual das operações, a matriz serviço-cliente permite analisar as intenções futuras de focalização, de acordo com o volume de clientes e a participação no faturamento de cada combinação serviço-cliente. A análise dessa matriz também pode sugerir um caminho inverso da focalização, de acordo com as possibilidades de expansão das operações.

Uma outra função da matriz serviço-cliente é refinar a definição das combinações serviço-cliente que serão abordadas no processo de formulação da estratégia de operações (escopo). Em algumas situações, somente os critérios competitivos em comum não são suficientes para definir as famílias de serviços, pois os grupos de clientes a que eles estão direcionados também podem ajudar a compreender a estratégia atual das operações. Geralmente, as combinações serviço-cliente escolhidas para a formulação da estratégia são aquelas que apresentam maiores desafios estratégicos e maiores impactos na lucratividade da empresa, embora nem sempre seja necessário restringir o processo.

#### ATIVIDADE 1.4 – Analisar os perfis de desempenho

Para que se tenha uma noção preliminar das lacunas (*gaps*) entre o desempenho das operações e as exigências do mercado, pode-se utilizar uma ferramenta de perfis de desempenho semelhante àquela proposta por Platts e Gregory (1990). Como mostra a figura 27, os perfis permitem visualizar graficamente o desempenho das operações de serviços em diferentes dimensões. Os perfis de desempenho são de fácil utilização e podem ser elaborados em uma seqüência de quatro passos:

- **1º passo:** Determinar as exigências do mercado para os requisitos genéricos, de acordo a escala indicada. Ligar os pontos, traçando o perfil com uma linha cheia.
- **2º passo:** Determinar o desempenho atual da empresa nos requisitos genéricos, de acordo a escala indicada. Ligar os pontos, traçando o perfil com uma linha tracejada ou pontilhada.
- **3º passo:** Para comparar as exigências do mercado com o desempenho atual, é necessário sobrepor os perfis traçados anteriormente.
- **4º passo:** Identificar as possíveis lacunas de desempenho em relação às exigências do mercado.

Para uma aplicação adequada da ferramenta de perfis de desempenho, é necessário adaptar as dimensões e as escalas de desempenho para as operações de serviços, a exemplo do que fizeram Staughton e Williams (1994). Por isso, foram utilizados os requisitos genéricos que foram propostos no quadro 15, atribuindo-se para cada requisito uma escala de desempenho para as exigências de mercado e outra escala equivalente para o desempenho atual das operações. Um desempenho inferior às exigências de mercado é considerado como uma lacuna de desempenho.

No exemplo fictício da figura 27, os perfis sobrepostos revelam lacunas de desempenho nos requisitos “flexibilidade”, “competência” e “disponibilidade”. Entretanto, mesmo que o foco de melhoria esteja nas deficiências das operações, também é importante analisar a ocorrência de requisitos com desempenho acima das exigências de mercado. No exemplo da figura 27, os perfis demonstram que o desempenho das operações nos requisitos “confiabilidade”, “rapidez”, “empatia” e “acesso” é superior ao que o mercado exige. Nesses casos, vale questionar se a organização está desperdiçando recursos ou se o desempenho superior nesses requisitos é justamente aquilo que garante o diferencial competitivo da empresa.

Na primeira etapa do procedimento proposto, a análise dos perfis de desempenho pode representar um ponto de partida para o processo de formulação, pois a identificação de possíveis lacunas *a priori* pode funcionar como um motivador para o restante do processo. Além disso, a análise dos perfis pode refinar a definição do escopo do processo de formulação, haja vista que poderão ser abordadas combinações serviço-cliente que possuem lacunas de desempenho em comum.



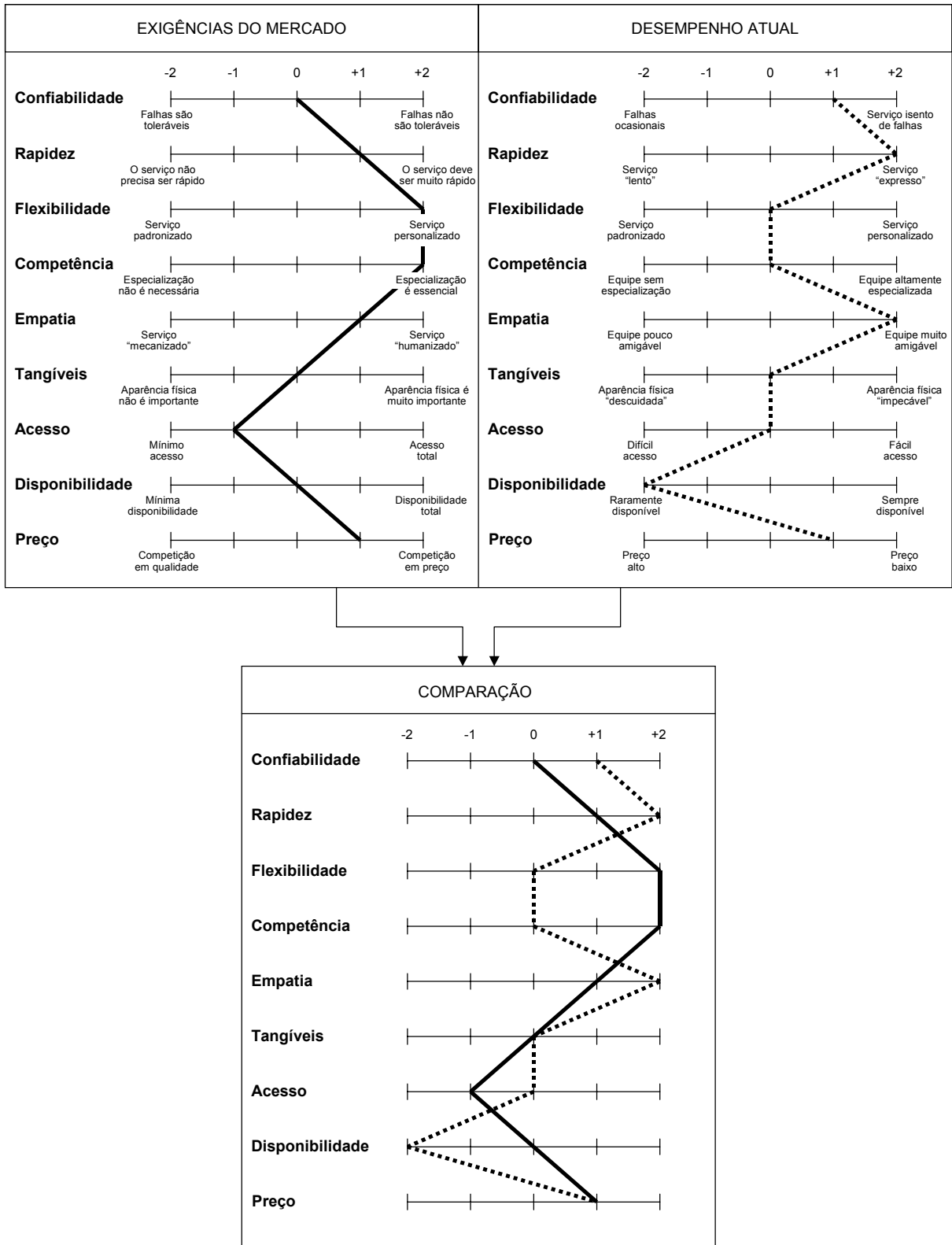


Figura 27: Perfis de desempenho [Fonte: Autor].

Em outras situações, os perfis de desempenho poderiam ser utilizados de uma forma mais precisa, identificando as exigências do mercado por meio da coleta de dados externos e avaliando o desempenho atual da empresa por meio da quantificação de indicadores internos. Porém, no modelo proposto, essa ferramenta é utilizada apenas para uma análise prévia, com base no conhecimento subjetivo que os gerentes de serviços têm sobre as suas operações e o seu mercado. Nesse caso, as lacunas de desempenho somente serão confirmadas ou não no decorrer do processo, especificamente, com a análise importância-desempenho que é feita na Etapa 4.

#### ATIVIDADE 1.5 – Sintetizar a Etapa 1

A atividade 1.5 sintetiza a análise inicial, de forma a organizar as saídas da primeira etapa. Como mostra a figura 28, o formulário correspondente a essa atividade possui somente duas colunas, com o objetivo de identificar os principais **fatos constatados** e as principais **questões estratégicas** que podem ser levantadas pela análise da Etapa 1.

FATOS CONSTATADOS	QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Figura 28: Formulário para a síntese da Etapa 1 [Fonte: Autor].

De acordo com as atividades da Etapa 1, os fatos constatados poderão estar relacionados com os seguintes elementos:

- Posicionamento competitivo das operações.
- Combinações serviço-cliente mais representativas.
- Tipo e intensidade de focalização das operações.
- Requisitos dos clientes e suas possíveis lacunas de desempenho.

Obviamente, poderão ser identificados outros elementos que vão além das atividades da Etapa 1. De acordo com os fatos que forem constatados, algumas questões estratégicas poderão surgir. Essas questões servirão de base para a reflexão da empresa sobre a sua estratégia de operações de serviços. A intenção aqui é colocar à prova a atual estratégia de

operações, no que diz respeito aos elementos identificados na Etapa 1. Questões típicas que podem surgir nessa atividade são:

- O atual posicionamento competitivo dos serviços oferecidos tem sido refletido no desempenho da empresa?
- Como atingir segmentos de mercado pouco explorados? Com quais serviços? Utilizando quais diferenciais?
- É interessante buscar uma estratégia de focalização das operações?
- Como melhorar o desempenho nos requisitos mais importantes para os clientes?
- O processo de formulação da estratégia de operações deve abranger quais combinações serviço-cliente?

#### **6.4.2. Etapa 2: Conceito & Pacote**

Em muitas situações, os gerentes de serviços não conseguem definir o conceito do serviço que oferecem. Quando o conceito do serviço não está explícito para os gerentes, dificilmente ele estará explícito para os funcionários, o que impede o direcionamento do sistema de operações para um objetivo comum. Do mesmo modo, a definição do pacote de serviços pode não ser vista como uma atividade estratégica, na qual o pacote de serviços deve estar alinhado com o conceito do serviço.

Nesta etapa, é identificado o conceito do serviço que a empresa se propõe a oferecer atualmente, que é detalhado pelo pacote de serviços. A simples atividade de definir o conceito e o pacote induz os gerentes a refletirem sobre as intenções estratégicas e os resultados de seu sistema de operações. Ainda nessa etapa, é analisado se o pacote de serviços atual está alinhado com o conceito do serviço proposto. O resultado dessa etapa é a identificação das divergências entre o conceito e o pacote, o que permite reconhecer se o conceito e o pacote devem ser modificados ou não. O detalhamento da Etapa 2 pode ser visualizado no quadro 16, sendo que suas atividades são explicadas a seguir.

##### **ATIVIDADE 2.1 – Identificar o conceito do serviço**

A atividade 2.1 procura capturar a essência do conceito do serviço, pois conforme já foi mencionado, ele nem sempre está explícito na organização. Para identificar o conceito do

serviço, é interessante reconhecer seus três elementos principais: **processo, resultado e valor**. Esses elementos são análogos aos propostos por Johnston e Clark (2002), sendo que a dimensão “processo” agrupa os elementos “experiência” e “operação”, definidos pelos autores.

<b>ETAPA 2 – Conceito &amp; Pacote</b>	
<b>Objetivo</b>	Analisar a estratégia por meio do projeto do sistema de operações de serviços.
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de serviços selecionados</li> <li>• Informações sobre o atual conceito do serviço</li> <li>• Informações sobre os componentes do pacote de serviços</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<p><b>2.1. Identificar o conceito do serviço</b></p> <p><b>2.2. Identificar o pacote de serviços</b></p> <p><b>2.3. Analisar o alinhamento entre o conceito e o pacote</b></p> <p><b>2.4. Sintetizar a Etapa 2</b></p>
<b>Ferramenta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de alinhamento conceito-pacote</li> </ul>
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito do serviço identificado</li> <li>• Pacote de serviços identificado</li> <li>• Convergências e divergências entre o conceito e o pacote</li> </ul>

Quadro 16: Detalhamento da Etapa 2 [Fonte: Autor].

É importante observar que o conceito do serviço deve ser formulado pela ótica do cliente, portanto, os elementos do conceito seriam equivalentes ao processo “percebido”, ao resultado “percebido” e ao valor “percebido”. Como foi discutido no capítulo 3, o resultado representa “o que” o cliente recebe, enquanto o processo representa “como” o cliente recebe o serviço. Já o valor percebido de um serviço pode ser definido como a relação entre os benefícios percebidos pelo cliente e o esforço percebido (custos monetários e não-monetários) para adquirir estes benefícios.

Ao descrever os três elementos do conceito do serviço é possível compor uma declaração explícita que representa a maneira pela qual a empresa deseja que seus serviços sejam percebidos por seus clientes, funcionários e demais interessados. Como demonstra o esquema da figura 29, para auxiliar na identificação do conceito do serviço três questões-chave podem ser feitas em relação ao processo, ao resultado e ao valor que são (ou deveriam ser) percebidos pelo cliente.

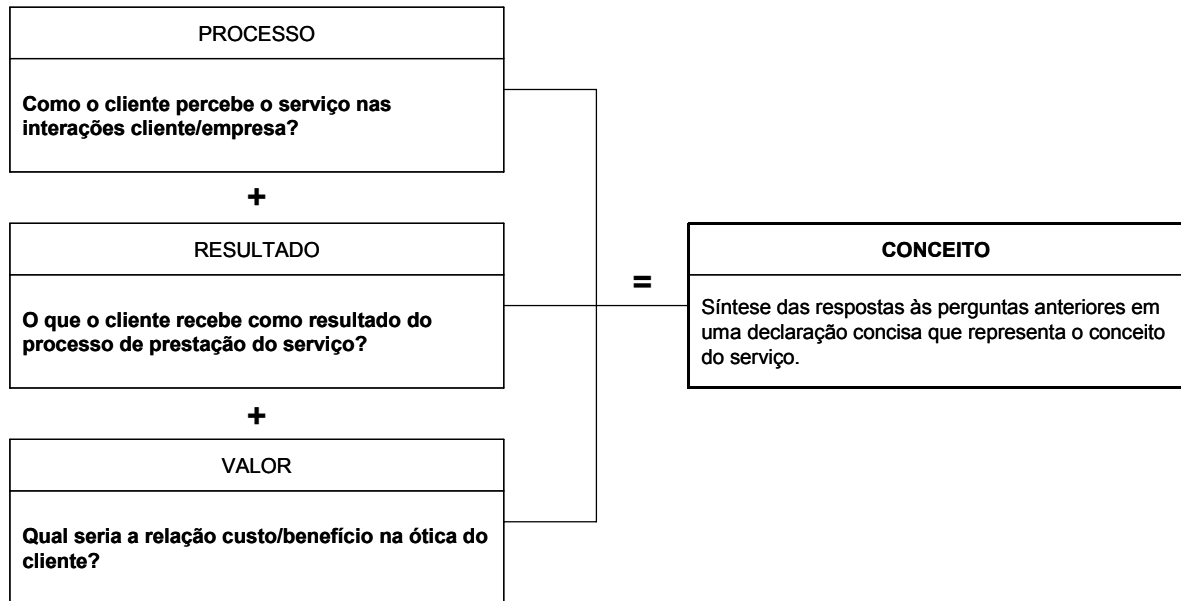


Figura 29: Identificação do conceito do serviço [Fonte: Autor].

É importante ressaltar que o conceito do serviço tem um significado diferente da missão da empresa, comum em processos de planejamento estratégico. Embora o conceito do serviço possa ser expresso na forma de “declaração do conceito”, a idéia é descrever o conjunto de benefícios que a empresa se propõe a oferecer, de modo que isso faça sentido para o sistema de operações. Além de traduzir a estratégia competitiva da empresa, o conceito do serviço é um elemento de projeto que ajuda a empresa e seus clientes a formarem uma imagem de um produto que é essencialmente intangível.

## ATIVIDADE 2.2 – Identificar o pacote de serviços

Conforme já foi mencionado, o pacote de serviços detalha o conceito em especificações do serviço que se pretende prestar. Para o modelo proposto, são considerados os 6 elementos descritos no quadro 17, que representam uma integração das propostas de Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998) e Roth e Menor (2003).

O pacote de serviços deve ser expresso em termos de **resultados** do sistema de operações. É claro que os componentes do pacote de serviços (resultado) possuem uma forte relação com o processo, pois nos serviços a sobreposição entre produto e processo é maior do que na manufatura. Também cabe ressaltar que alguns elementos do pacote de serviços seriam considerados na manufatura como “recursos de produção” (ex.: instalações de apoio). Porém,

como o cliente de serviços faz parte do sistema de produção, ele também “compra” recursos de produção como parte do pacote, como por exemplo, as instalações de um hotel de luxo ou os bens facilitadores de um serviço médico.

<b>Elementos do pacote</b>	<b>Significado</b>
Serviços explícitos	Benefícios claramente percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço.
Serviços implícitos	Benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço.
Instalações de apoio	Instalações e equipamentos utilizados no serviço.
Bens facilitadores	Bens consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do serviço.
Informações facilitadoras	Informações que apóiam ou possibilitam a execução dos serviços explícitos.
Serviços periféricos	Serviços que apóiam o serviço central.

Quadro 17: Elementos do pacote de serviços [Fonte: Autor].

Em serviços, do mesmo modo que o processo e o resultado estão intimamente relacionados, os recursos de produção também podem ser parte do produto. Isso não significa que o pacote não possa ser descrito como um conjunto de resultados do sistema de operações, descrevendo a maneira que o serviço está projetado. Na verdade, essa ótica de análise confere ao modelo uma importante adequação ao sistema de operações de serviços.

### ATIVIDADE 2.3 – Analisar o alinhamento entre o conceito e o pacote

Para que o projeto do serviço esteja sintonizado com a estratégia de operações, o pacote de serviços deverá estar alinhado com o conceito do serviço que a empresa adota ou pretende adotar. Para essa análise, foi desenvolvida uma ferramenta de perfil que permite visualizar se os elementos do pacote estão alinhados ou não com o conceito (figura 30). O procedimento é simples:

- **1º passo:** Avaliar a contribuição de cada elemento do pacote, assinalando uma das seguintes opções: “contribui para o conceito”, “contribui parcialmente” e “não contribui para o conceito”.
- **2º passo:** Traçar o **perfil de alinhamento conceito-pacote** ligando os pontos assinalados.

CONCEITO DO SERVIÇO		.....		
ELEMENTOS DO PACOTE DE SERVIÇOS		Contribui para o Conceito	Contribui parcialmente	Não contribui p/ o Conceito
<b>Serviços Explícitos</b>	ELEMENTO "A"	●		
	ELEMENTO "B"		●	
	ELEMENTO "C"		●	
<b>Serviços Implícitos</b>	ELEMENTO "D"	●		
	...			
	...			
<b>Instalações de Apoio</b>	...	●		
	...		●	
	...			
<b>Bens Facilitadores</b>	...		●	
	...			●
	...			
<b>Informações Facilitadoras</b>	...	●		
	...			
	...			
<b>Serviços Periféricos</b>	...			
	...			
	ELEMENTO "Z"	●		

Figura 30: Perfil de alinhamento conceito-pacote [Fonte: Autor].

Graficamente, o alinhamento ideal seria uma linha reta vertical na coluna “contribui para o conceito”. De acordo com os resultados visualizados no perfil de alinhamento conceito-pacote, o gerente de serviços pode ser estimulado a questionar se o pacote e o conceito estão adequados para a estratégia de operações pretendida. Nesse sentido, duas questões básicas devem ser feitas:

- Os elementos do pacote devem ser ajustados ao conceito ou o conceito deve ser ajustado ao pacote?
- O conceito consegue ser implementado pelo pacote atual?

A análise do perfil de alinhamento conceito-pacote pode induzir a decisão de retirar ou redesenhar alguns componentes do pacote, ou mesmo, pode fazer com que o conceito seja repensado.

**ATIVIDADE 2.4 – Sintetizar a Etapa 2**

Do mesmo modo que a atividade 1.5, a atividade 2.4 sintetiza as saídas da Etapa 2. O formulário correspondente a essa atividade é o mesmo da atividade 1.5 (ver figura 28), com

**fatos constatados e questões estratégicas.** Considerando as atividades da Etapa 2, os fatos constatados estarão relacionados com os seguintes elementos:

- Conceito do serviço da empresa.
- Pacote de serviços oferecido atualmente.
- Estágio atual do alinhamento entre o conceito e o pacote.

Conseqüentemente, poderão surgir questões do tipo:

- O conceito do serviço traduz a intenção estratégica da empresa?
- A empresa quer manter seu conceito do serviço? Ou seria necessário reformular o conceito atual?
- Os elementos do pacote de serviços realmente agregam valor para o cliente?
- O conceito e o pacote estão alinhados?
- É necessário reprojeter os elementos do pacote para que eles estejam alinhados com o conceito?

### **6.4.3. Etapa 3: Processos & Competências**

Na formulação de uma estratégia de operações orientada para os processos empresariais, a identificação dos processos operacionais e de suporte é uma atividade essencial. Conforme foi mencionado nos capítulos anteriores, nas operações de serviços, esses processos correspondem aos processos de linha de frente e de retaguarda. Para definir objetivos estratégicos relacionados com os processos, é fundamental reconhecer os processos-chave das operações, bem como, as características básicas desses processos. Além disso, é importante analisar as estratégias passadas e atuais relacionadas com os diferentes processos, de modo que seja possível identificar as competências que foram desenvolvidas nas operações.

Durante a realização da Etapa 3, detalhada no quadro 18, os processos de linha de frente e de retaguarda são identificados e suas características analisadas de acordo com as configurações típicas de cada processo. Nessa etapa, as competências operacionais são reconhecidas pela análise das estratégias passadas e atuais realizadas nas operações. Em consequência disso, os processos-chave e os recursos-chave são definidos de acordo com sua contribuição para o desenvolvimento de competências nas operações.



<b>ETAPA 3 – Processos &amp; Competências</b>	
<b>Objetivo</b>	Analisar a estratégia por meio dos processos e competências das operações de serviços.
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de serviços selecionados</li> <li>• Pacote de serviços identificado</li> <li>• Informações sobre os recursos e as atividades das operações</li> <li>• Informações sobre as dimensões dos processos</li> <li>• Informações sobre a história da empresa</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<p><b>3.1. Identificar processos de linha de frente e de retaguarda</b></p> <p><b>3.2. Analisar os perfis dos processos identificados</b></p> <p><b>3.3. Mapear a estratégia realizada ao longo do tempo</b></p> <p><b>3.4. Decompor as competências das operações</b></p> <p><b>3.5. Avaliar as competências das operações</b></p> <p><b>3.6. Sintetizar a Etapa 3</b></p>
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise entrada-saída</li> <li>• Perfis dos processos</li> <li>• Mapa de eventos estratégicos</li> <li>• <i>Brainstorming</i></li> </ul>
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de linha de frente e de retaguarda descritos</li> <li>• Registro formal de estratégias realizadas e lições aprendidas</li> <li>• Competências operacionais identificadas e avaliadas</li> <li>• Processos-chave e recursos-chave definidos</li> </ul>

Quadro 18: Detalhamento da Etapa 3 [Fonte: Autor].

### ATIVIDADE 3.1 – Identificar processos de linha de frente e de retaguarda

Em empresas de serviços, pode ser difícil para os gerentes enxergarem seus processos de produção numa primeira análise. Para facilitar a identificação dos processos, o ponto de partida deve ser o pacote de serviços. Nesse sentido, a questão-chave passa a ser: “Quais são os processos necessários para produzir o pacote de serviços?”. A resposta a essa pergunta levará diretamente aos processos de linha de frente. Como a linha de frente precisa da retaguarda para funcionar, a descrição dos processos de linha de frente acaba induzindo a identificação dos processos de retaguarda.

Depois que os processos são previamente identificados, eles podem ser descritos com o auxílio de uma ferramenta simples denominada **análise entrada-saída**. Da maneira que foi sugerida por Slack *et al.* (1997), essa ferramenta inclui fornecedores, clientes e seus requisitos, além das entradas e saídas dos processos. Para o foco de análise requerido na

formulação da estratégia de operações, optou-se pelo conjunto de informações detalhado no formulário ilustrado pela figura 31.

PROCESSOS	OBJETIVOS	ENTRADAS	→	ATIVIDADES	→	SAÍDAS

Figura 31: Formulário para identificação dos processos [Fonte: Autor].

Na atividade 3.1, os processos devem ser vistos pela ótica da transformação, na qual um processo pode ser definido como o conjunto de atividades interligadas que juntas transformam entradas em saídas. Para cada processo, essas atividades que são responsáveis pela transformação de entradas em saídas deverão ser identificadas.

Os processos de linha de frente e de retaguarda são definidos de acordo com o tipo de atividades que são descritas. Se para um determinado processo forem descritas atividades que precisam do contato com o cliente para ocorrer, esse processo pode ser considerado como um processo de linha de frente. Um processo de linha de frente pode não ter todas as atividades em contato com o cliente, ou seja, é natural que um mesmo processo tenha atividades tanto na linha de frente quanto na retaguarda. Para que o processo seja classificado como “linha de frente”, basta que ele tenha pelo menos uma atividade de interação com o cliente e que seu objetivo principal esteja relacionado com essa interação.

Já os processos de retaguarda são assim classificados se suas atividades não necessitam do contato com o cliente para ocorrer. Em alguns casos, o cliente pode até visualizar o que ocorre na retaguarda, mas ele **não** necessariamente **interage** com essas atividades. É o caso de restaurantes que possuem uma divisória de vidro entre a cozinha e o salão de refeições, ou mesmo, do processo de limpeza das instalações de apoio, que pode ser realizado no horário em que o cliente está interagindo com a linha de frente.

Na atividade 3.1, também devem ser identificados os objetivos de cada processo, ou seja, aquilo que ele se propõe a fazer e que justifica a sua existência. Essa análise é importante devido à necessidade dos objetivos dos processos estarem alinhados com os objetivos estratégicos das operações. Para a estratégia de operações esse alinhamento é essencial, sendo

que a identificação dos objetivos dos processos pode ser uma das primeiras fontes de informação para a análise da decisão de redesenho ou melhoria de processos.

Considerando as características específicas dos serviços, sugere-se identificar os objetivos dos processos de linha de frente analisando o processo do ponto de vista do cliente (processo percebido). Na linha de frente, os objetivos dos processos devem ser os objetivos do cliente. Se o cliente tem objetivos que a empresa não consegue ou não tem interesse em atender, provavelmente o processo precisa de uma melhoria ou o cliente não faz parte do público-alvo da empresa.

Para a definição das entradas e saídas do processo, foi adotada a nomenclatura do modelo do sistema de produção de Slack *et al.* (1997). Nesse modelo, as entradas podem ser classificadas como recursos transformados ou recursos de transformação. Os recursos transformados são aqueles que sofrem transformação e mudam de estado durante o processo, podendo ser categorizados de três formas: clientes, materiais e informações. Já os recursos de transformação são aqueles que agem sobre os recursos transformados, podendo ser enquadrados em duas categorias: instalações ou pessoal.

As saídas correspondem aos resultados do processo, ou seja, são os recursos depois de serem transformados. Para definir as saídas do processo, é necessário levar em consideração que em serviços é muito comum que o próprio cliente seja “transformado” (literalmente em uma cirurgia plástica, por exemplo). Nesse sentido, alguns exemplos de saídas poderiam ser “passageiros transportados” ou “pacientes tratados”. Porém, há de se considerar que as empresas de serviços também podem processar materiais ou informações de propriedade dos clientes (ex.: “carro consertado”), situação que pode acontecer em grande parte dos processos de retaguarda.

### **ATIVIDADE 3.2 – Analisar os perfis dos processos identificados**

Para dar continuidade à descrição dos processos, é necessário analisar as dimensões que caracterizam esses processos. Essas dimensões definem a configuração típica do processo que está sendo analisado. Na atividade 3.2, essa configuração é definida segundo a matriz volume/variedade de Silvestro *et al.* (1992), na qual os processos são classificados em:

serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa. Conforme foi explicado no capítulo 3, as dimensões que compõem a matriz volume/variedade são:

- Volume de clientes
- Grau de contato com o cliente
- Grau de personalização
- Grau de autonomia dos funcionários
- Foco em pessoas/equipamentos
- Valor agregado na linha de frente/retaguarda
- Orientação para resultado/processo

Para conhecer como o processo se comporta em relação às diferentes dimensões, pode ser utilizada uma ferramenta de perfil análoga àquela que foi proposta por Hill (1994) com o nome de “perfil de produto”. Embora possam ser encontradas na literatura algumas adaptações dessa ferramenta para serviços (JOHANSSON e OLHAGER, 2004; JOHNSTON e CLARK, 2002), optou-se pela utilização das dimensões da matriz volume/variedade de Silvestro *et al.* (1992) para construir a ferramenta de perfil adotada para a realização da atividade 3.2. Essa ferramenta pode ser visualizada na figura 32.

Para traçar o perfil, cada dimensão do processo é avaliada de acordo com a escala sugerida, admitindo-se assinalar pontos intermediários entre duas configurações típicas (por exemplo, o volume de clientes de um determinado processo pode não ser o de um serviço de massa, mas talvez seja um pouco maior que o de uma loja de serviços). Assim, a ligação entre os pontos assinalados caracteriza o **perfil do processo**. É importante ressaltar que essa ferramenta não é aplicada aos processos de retaguarda, pois as dimensões que são analisadas estão relacionadas com elementos que ocorrem na linha de frente (ex.: contato com o cliente). Nesse caso, vale destacar que a dimensão “valor agregado na linha de frente/retaguarda” também faz sentido para esse tipo de análise, pelo fato de alguns processos de linha de frente terem uma parte de seu valor agregado na retaguarda. Isso é muito comum em processos que possuem atividades de preparação antes da interação com o cliente (encontro de serviço).

Um processo totalmente alinhado é representado por uma linha vertical abaixo de uma das 3 categorias de processos. Nessa situação, o processo estaria situado na diagonal da matriz volume/variedade, posição que, segundo Silvestro e Silvestro (2003), demonstra que o

processo proporciona um desempenho competitivo superior. Entretanto, como foi mencionado no capítulo 3, nem todos os processos de serviços se ajustam perfeitamente à matriz volume/variedade. O fato de um processo não estar alinhado dentro de um perfil típico (serviço profissional, loja de serviços ou serviço de massa) nem sempre significa que o processo deva ou possa ser modificado.

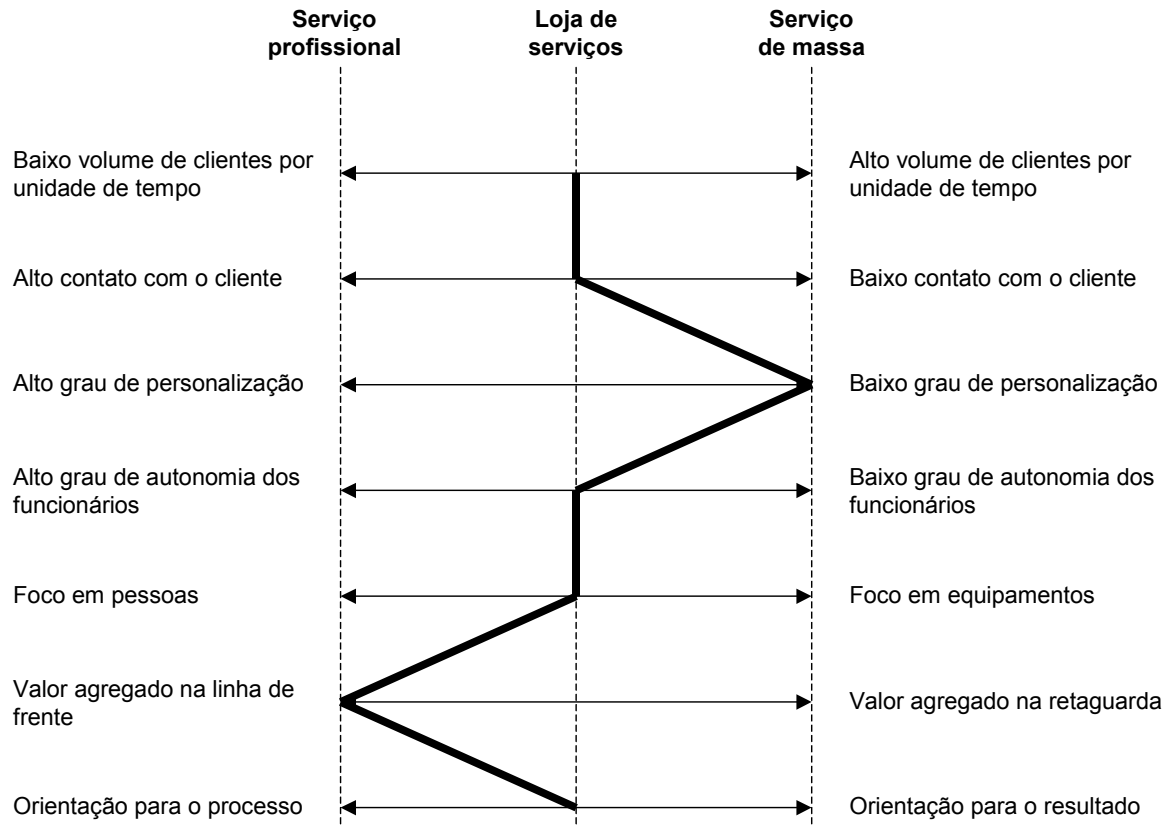


Figura 32: Perfil do processo [Fonte: Autor].

Aparentemente, a situação ideal seria ter processos completamente alinhados. Porém, em alguns casos a falta de alinhamento é inerente ao processo e não necessariamente significa que ele tenha dimensões conflitantes. Conforme foi exemplificado no capítulo 3, em alguns serviços via internet o foco em equipamentos pode muito bem ser conciliado com um alto grau de personalização. Na verdade, a grande contribuição da matriz volume/variedade para o modelo proposto não está na análise de alinhamento, mas sim, em entender os processos de linha de frente em relação às dimensões que os caracterizam.

Ao analisar os perfis de seus processos, o gerente de serviços deve utilizar essa informação para verificar se é necessário redesenhar o processo em alguma dimensão, de

forma a alinhar os processos com a estratégia de operações. Entretanto, é sempre recomendável que se leve em consideração as restrições particulares de cada processo.

### ATIVIDADE 3.3 – Mapear a estratégia realizada ao longo do tempo

Uma das principais atividades para incorporar o conceito de **formação** da estratégia ao processo de formulação consiste em descrever a história relevante que conduziu as operações para o seu estado atual. Nessa atividade, algumas questões-chave podem ser feitas:

- Como a estratégia de operações evoluiu ao longo do tempo?
- Quais foram os principais eventos estratégicos que ocorreram?
- Quais são os padrões recorrentes na estratégia de operações da empresa?
- Quais são as competências operacionais que têm sido desenvolvidas?

Para mapear a estratégia de operações de serviços foi feita uma adaptação da ferramenta proposta por Mills *et al.* (1998a), denominada aqui como “**mapa de eventos estratégicos**” (figura 33). Embora tenha um objetivo semelhante ao da ferramenta de Mills *et al.* (1998a), o mapa de eventos estratégicos tem um procedimento de aplicação mais simplificado, o que confere uma maior facilidade de uso, que acaba diminuindo a necessidade de treinamento prévio de seus usuários. Outra diferença marcante é que, ao invés de trabalhar com a noção de hierarquia estratégica, o mapa de eventos estratégicos explora as relações conteúdo-contexto-processo, que de fato são essenciais para a compreensão da evolução da estratégia.

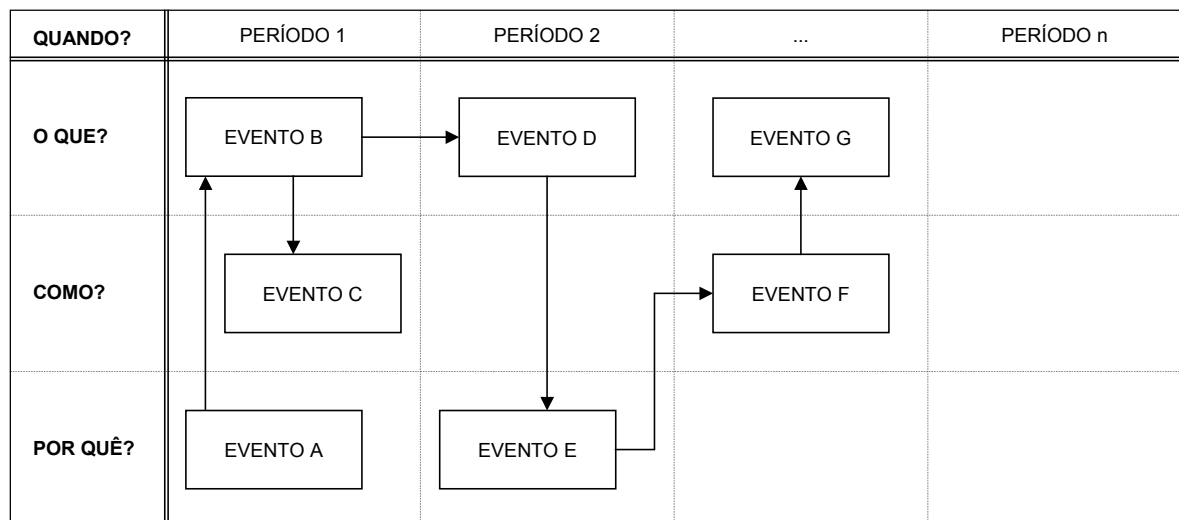


Figura 33: Mapa de eventos estratégicos [Fonte: Autor].

De uma forma geral, o procedimento de aplicação do mapa de eventos estratégicos envolve os seguintes passos:

- **1º passo:** Determinar o período de tempo a ser analisado.
- **2º passo:** Dividir o período em intervalos menores que fazem sentido para a operação que está sendo analisada.
- **3º passo:** Identificar os eventos estratégicos (representados por retângulos) que ocorreram em cada intervalo de tempo, classificando-os nas seguintes dimensões:
  - “O que?”: Descrever os eventos que caracterizaram o conteúdo das estratégias realizadas.
  - “Como?”: Descrever os eventos que caracterizaram a maneira que as estratégias foram realizadas (processo).
  - “Por quê?”: Descrever os eventos do contexto (externo ou interno) que influenciaram ou foram influenciados pelas estratégias realizadas.
- **4º passo:** Relacionar os eventos estratégicos utilizando setas que identificam as relações causa-efeito.

De modo a garantir que os eventos levantados no mapa sejam relevantes para o processo de formulação da estratégia de operações, é necessário delimitar o foco de análise. Nesse caso, o escopo do processo, definido na Etapa 1, determina que os eventos estratégicos que serão identificados estarão relacionados com as combinações serviço-cliente que estão sendo analisadas. O levantamento de eventos passados deve ser feito em discussões de grupo envolvendo a equipe de formulação da estratégia e as demais pessoas que podem dar contribuições relevantes para despertar a memória das estratégias realizadas pela organização.

Como mostra o formulário ilustrado pela figura 34, as conclusões do mapa de eventos estratégicos devem ser registradas por escrito em 3 campos: breve descrição da história, lições aprendidas e competências desenvolvidas.

No campo **breve descrição da história**, é necessário descrever resumidamente como as operações que estão sendo analisadas chegaram a seu estado atual. A descrição textual estimula o gerente de serviços a refletir sobre os eventos ilustrados no mapa. Dentre outras vantagens, essa análise permite reconhecer as estratégias emergentes que surgiram ao longo do tempo.

BREVE DESCRIÇÃO DA HISTÓRIA	
LIÇÕES APRENDIDAS	COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

Figura 34: Formulário de análise do mapa de eventos estratégicos [Fonte: Autor].

O registro de **lições aprendidas** representa uma forma de incorporar a aprendizagem na estratégia de operações, estimulando a formulação da estratégia futura com base no conhecimento das estratégias passadas. A intenção aqui é sistematizar a aprendizagem organizacional tendo em mente as seguintes questões:

- Quais estratégias deram certo? Quais deram errado?
- O que a empresa deve continuar fazendo? O que ela deve abandonar?

Analisando a história da empresa também é possível identificar as **competências** que têm sido desenvolvidas ao longo do tempo e que estão relacionadas com os eventos estratégicos que foram descritos, pois a formação de competências depende da trajetória da organização. No entanto, é provável que o mapa de eventos estratégicos não seja suficiente para identificar todas as competências operacionais. Por isso, é recomendável que a identificação de competências pelo mapa de eventos estratégicos seja feita em conjunto com um *brainstorming*. Esse *brainstorming* permite identificar tanto as competências que já estão sinalizadas no mapa de eventos estratégicos quanto aquelas que foram omitidas na descrição da história da empresa.

#### ATIVIDADE 3.4 – **Decompor as competências das operações**

Para compreender melhor as competências que foram identificadas na atividade 3.3, é necessário decompor essas competências a fim de identificar a combinação de recursos e processos que as formam. Assim, essa decomposição passa a ser o objetivo da atividade 3.4.

Além de identificar os recursos que compõem uma competência operacional, é necessário categorizar os diferentes tipos de recursos identificados. A categorização pode



ajudar na própria identificação dos recursos envolvidos, de forma que o procedimento seja guiado como se fosse um *check-list* feito por categoria de recursos. De acordo com Mills *et al.* (2002a), entender as categorias a que os recursos pertencem é importante por dois motivos:

- Para que posteriormente a descrição dos recursos seja mais compreensível para aquelas pessoas que não estiveram envolvidas no processo de identificação.
- Para garantir que nenhuma categoria de recursos deixe de ser levada em consideração na análise.

Entretanto, para realizar essa tarefa é importante ampliar as categorias de recursos que já são utilizadas na análise entrada-saída da atividade 3.1. Como naquela atividade a intenção é entender os processos por meio do modelo de transformação, os recursos são categorizados por aquela ótica (recursos transformados ou recursos de transformação). Cabe lembrar que na atividade 3.1 as categorias de recursos servem para identificar as entradas de cada processo, não sendo necessário explicitar as categorias dessas entradas. Quando se quer compreender a natureza dos recursos que compõem uma determinada competência, é interessante que se tenha uma visão ampliada daquilo que pode ser considerado como um recurso. Essa visão ampliada é necessária pelo fato de existirem alguns tipos de recursos que não são tão facilmente identificáveis na análise entrada-saída. Por exemplo, dentro de uma visão ampliada, o conhecimento de um funcionário sobre um determinado processo pode ser considerado como um recurso valioso. Certamente, esse recurso não seria identificado caso fossem utilizadas as categorias de recursos da análise entrada-saída.

Uma maneira mais abrangente para categorizar os recursos é dividindo-os em recursos tangíveis e recursos intangíveis. Essa divisão é amplamente reconhecida na literatura de estratégia empresarial, desde os clássicos trabalhos que fundamentam a visão baseada em recursos (RBV), tais como Penrose (1968), Wernerfelt (1984) e Hall (1992). Esses dois tipos de recursos são definidos do seguinte modo:

- **Recursos tangíveis:** são aqueles recursos mais facilmente observáveis que geralmente incluem recursos físicos e humanos.
- **Recursos intangíveis:** são mais difíceis de identificar e quantificar e normalmente incluem recursos relacionados ao conhecimento organizacional.

Os recursos tangíveis e intangíveis podem ser subdivididos como mostra o quadro 19. As categorias adotadas para este trabalho foram baseadas nas propostas de Mills *et al.* (2002a), Slack e Lewis (2003) e Armistead e Clark (1993). Enquanto as duas primeiras referências definem categorias de recursos de uma forma genérica (tanto para manufatura quanto para serviços), a terceira referência procura definir categorias de recursos que compõem as operações de serviços.

Categorias de recursos		Descrição
Tangíveis	Instalações	Estrutura física das operações de serviços. Inclui diversos elementos, tais como, máquinas, equipamentos, construções, decoração interna, localização, etc.
	Pessoal	Recursos humanos responsáveis por executar, manter e gerenciar as operações de serviços. Incluem funcionários de linha de frente e de retaguarda e gerentes em todos os níveis.
	Clientes	Clientes externos que são os destinatários do serviço. Em serviços, o cliente pode ser considerado como um recurso, pois é parte integrante do sistema de operações.
	Materiais	Bens facilitadores consumidos no processo ou oferecidos como parte do pacote. Incluem materiais que são transformados pelo processo, advindos do cliente ou de fornecedores externos.
Intangíveis	Informações	Recursos informacionais que podem vir dos clientes e de outras fontes do ambiente externo ou interno (ex.: banco de dados de clientes, informações confidenciais do mercado, etc.).
	Sistemas	Rotinas e procedimentos que podem ser documentados ou não, e que dependem de conhecimento, habilidades e informações para funcionar (ex.: <i>software</i> , certificações ISO, etc.).
	Experiência	Conhecimento tácito não documentado na forma de sistemas que foi desenvolvido ao longo do tempo. Inclui também a cultura e os valores da organização.
	Relacionamento	Relação com todos os grupos de interesse ( <i>stakeholders</i> ) e reputação da empresa no mercado. Inclui parcerias e alianças estratégicas, relações com o governo, redes informais, etc.

Quadro 19: Categorias de recursos [Fonte: Autor].

Observando a lista de categorias que foi sugerida, pode-se perceber que foram adicionadas três categorias (sistemas, experiência e relacionamento) além daquelas que fazem parte do modelo de transformação da análise entrada-saída. Além disso, é importante destacar que um recurso pode pertencer a mais de uma categoria. O exemplo citado anteriormente ilustra bem esse caso. Um funcionário que tem um conhecimento especializado sobre um determinado processo é um recurso que certamente seria enquadrado em pelo menos duas categorias: “pessoal” e “experiência”.

O formulário utilizado para auxiliar na atividade 3.4 é demonstrado na figura 35. Esse formulário traz a nomenclatura de “recursos-chave” e “processos-chave”, afinal, um processo que compõe uma determinada competência pode envolver outros recursos que não são formadores dela. Assim, os recursos e os processos que realmente são formadores de uma competência são considerados “chave” para essa competência. Se essa competência for essencial para as operações, eles serão considerados recursos-chave e processos-chave das operações.

COMPETÊNCIA								
RECURSOS-CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS			
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência	Relacionamento
PROCESSOS-CHAVE	ATIVIDADES DE LINHA DE FRENTE			ATIVIDADES DE RETAGUARDA				

Figura 35: Formulário para decomposição de competências [Fonte: Autor].

Na atividade 3.4, enquanto os recursos são classificados assinalando um “X” nas categorias a que eles pertencem, os processos-chave são detalhados de acordo com a natureza de suas atividades principais. É importante observar que se admite que um processo de linha de frente tenha algumas atividades na retaguarda. Porém, o oposto não acontece, pois em um processo de retaguarda não há interação com o cliente, ou seja, por definição, um processo de retaguarda não possui nenhuma atividade na linha de frente.

### ATIVIDADE 3.5 – Avaliar as competências das operações

Além de serem decompostas, as competências que forem identificadas devem ser avaliadas em relação ao seu potencial de contribuição para a estratégia de operações da empresa. Essa avaliação parte da premissa estabelecida por Mills *et al.* (2002a) de que as competências devem ser vistas como variáveis e não como atributos. Desse modo, pode-se considerar que diferentes competências terão diferentes graus de importância. Quanto mais

importante for considerada uma competência operacional, maior será a sua vantagem potencial e, conseqüentemente, a sua contribuição para a estratégia de operações de serviços.

Para avaliar a importância das competências, adotou-se os critérios definidos por Mills *et al.* (2002a): **valor, sustentabilidade e versatilidade**. É importante ressaltar que esses critérios também são coerentes com os critérios definidos por diversos autores da área de estratégia empresarial, tais como Barney (2001, 1991), Peteraf (1993) e Prahalad e Hamel (1990). Segue abaixo, o significado de cada um desses critérios:

- **Valor:** significa que a competência contribui consideravelmente para o valor percebido pelo cliente, gerando um incremento na lucratividade como conseqüência. Uma competência valiosa é aquela que confere uma vantagem competitiva para a empresa, possibilitando aproveitar oportunidades de mercado e afastar ameaças iminentes. Recursos raros ou escassos tendem a ter um valor maior, portanto, as competências que são formadas por esse tipo de recurso geralmente são consideradas valiosas.
- **Sustentabilidade:** significa que o valor da competência pode ser mantido ao longo do tempo, sendo pouco depreciável. Para uma competência ser sustentável, ela deve ser de difícil imitação, seja pelo fato de os concorrentes não reconhecerem facilmente a competência ou por ela ter sido desenvolvida em circunstâncias específicas da história da organização. A sustentabilidade de uma competência também é aumentada pela sua dificuldade de substituição por outras competências, sendo que a situação ideal seria quando nenhuma outra competência conseguisse garantir as mesmas vantagens competitivas que ela garante.
- **Versatilidade:** significa que a competência pode ser transferida para outros serviços e mercados, ou mesmo, para outros negócios da organização. Essa característica parte da premissa de que o conhecimento contido em uma competência pode ser utilizado de outras maneiras que vão além de sua aplicação atual e que podem ser igualmente vantajosas para a empresa. Em geral, uma competência versátil não depende muito de recursos e processos complementares, não está vinculada a nenhuma região geográfica e também não necessita de muito tempo para ser transferida. Um outro fator que contribui para aumentar a versatilidade de uma competência é o grau de conhecimento explícito que se tem sobre ela, seja documentado ou codificado de outras formas. Isso ocorre devido ao fato de o conhecimento tácito ser mais difícil de ser reproduzido do que o conhecimento explícito (NONAKA, 1994).

Para avaliar o grau de importância em cada um dos critérios, o modelo proposto adotou os formulários sugeridos por Mills *et al.* (2002a), com apenas algumas adaptações no formulário de avaliação da versatilidade (figuras 36, 37 e 38). Apesar dos formulários de avaliação de competências assumirem a forma de questionários, o preenchimento deles se dá por consenso entre os participantes do processo de formulação, e não pela média das respostas. Mesmo naquelas questões em que aparece uma escala numérica para avaliação da competência, a análise é predominantemente qualitativa, pois as respostas dependem de um alto grau de julgamento pessoal dos envolvidos no processo.

Nem sempre uma competência terá o mesmo grau de importância em todos os critérios. Em alguns casos, ter uma competência bem avaliada em apenas um critério já pode garantir uma vantagem significativa. Em outros casos, pode inclusive haver um *trade-off* entre a sustentabilidade e a versatilidade, pois o conhecimento tácito tende a ser mais sustentável, porém mais difícil de transferir. O fato é que o gerente de serviços deve conhecer o grau de importância de uma competência em cada critério para que ele possa formular uma estratégia de operações que esteja orientada para o desenvolvimento de competências valiosas, sustentáveis e versáteis.

COMPETÊNCIA								
AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável	
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo			
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para <u>evitar as ameaças</u> ?								
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para <u>aproveitar as oportunidades</u> ?								
Quantos concorrentes já possuem esta competência?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum			
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho desta competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável			
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?								
Resumo do Valor	Negativo	Baixo	Médio	Alto	Desconhecido			

Figura 36: Formulário para avaliação do valor da competência [Fonte: Mills *et al.* (2002a)].

COMPETÊNCIA								
AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável	
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível			
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar esta competência?	< 1 mês	1-6 meses	6-24 meses	2-5 anos	> 5 anos			
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	< 0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	> 20%			
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	> 50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	< 5% ano			
Sua vantagem pode ser substituída por outra competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma			
Resumo da Sustentabilidade	Baixa	Média	Alta	Desconhecida				

Figura 37: Formulário para avaliação da sustentabilidade da competência [Fonte: Mills *et al.* (2002a)].

COMPETÊNCIA								
AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável	
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente			
Esta competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente			
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo			
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5 anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês			
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente			
Resumo da Versatilidade	Baixa	Média	Alta	Desconhecida				

Figura 38: Formulário para avaliação da versatilidade da competência [Fonte: Adaptado de Mills *et al.* (2002a)].

### ATIVIDADE 3.6 – Sintetizar a Etapa 3

Da mesma forma que nas sínteses das etapas anteriores, a síntese da Etapa 3 procura resumir as conclusões dessa etapa em termos de **fatos constatados** e **questões estratégicas**.

Os fatos constatados provavelmente estarão relacionados com:

- Principais processos e seus perfis.
- História da empresa relatada por meio dos eventos estratégicos que ocorreram ao longo do tempo.
- Competências desenvolvidas pelas operações.
- Recursos e processos que compõem as principais competências das operações.
- Avaliação das competências das operações em relação ao valor, à sustentabilidade e à versatilidade.

Assim, poderão surgir algumas típicas questões estratégicas:

- Os processos estão alinhados com a estratégia de operações?
- É necessário redesenhar os processos existentes? É necessário projetar novos processos?
- O que pode ser aproveitado das estratégias passadas para formular a futura estratégia de operações de serviços?
- Quais competências a empresa deverá manter e quais ela precisará desenvolver?
- Quais processos e recursos serão necessários para o desenvolvimento de novas competências ou melhoria das competências existentes?

#### 6.4.4. Etapa 4: Critérios de Valor Percebido

Uma das particularidades do procedimento de formulação do modelo proposto é que os objetivos de desempenho são definidos na forma de critérios de valor percebido. Isso muda a perspectiva dos gerentes de serviços, que passam a enxergar o cliente como parte de seu sistema de operações. Ao mesmo tempo, essa visão traz o conceito de valor percebido para a formulação da estratégia de operações, situação que não tem sido comum nos modelos de formulação existentes.

A quarta etapa do procedimento de formulação estabelece os critérios de valor percebido (CVP's) de acordo com os clientes-alvo da empresa, permitindo uma comparação com a concorrência com base nesses critérios. Além disso, são analisadas as relações entre os CVP's (*trade-offs* ou apoio mútuo) e também entre os processos e esses critérios. Como mostra quadro 20, um dos principais resultados dessa etapa é a identificação das melhorias que devem ser priorizadas na formulação da estratégia de operações, sendo que a análise importância-desempenho exerce um papel fundamental nesse resultado.

<b>ETAPA 4 – Critérios de Valor Percebido</b>	
<b>Objetivo</b>	Identificar as prioridades de melhoria nos critérios de valor percebido e sua relação com os processos.
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de serviços selecionados</li> <li>• Requisitos (genéricos) dos clientes</li> <li>• Lacunas de desempenho identificadas previamente</li> <li>• Informações sobre a concorrência</li> <li>• Informações sobre a percepção dos clientes</li> <li>• Processos identificados</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<p><b>4.1. Definir critérios de valor percebido</b></p> <p><b>4.2. Analisar a concorrência</b></p> <p><b>4.3. Analisar a matriz importância-desempenho</b></p> <p><b>4.4. Analisar as relações entre critérios</b></p> <p><b>4.5. Correlacionar os critérios com os processos</b></p> <p><b>4.6. Sintetizar a Etapa 4</b></p>
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz importância-desempenho</li> <li>• Matriz de relações entre critérios</li> <li>• Matriz critério-processo</li> </ul>
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios específicos definidos</li> <li>• Reconhecimento da situação da empresa em relação à concorrência</li> <li>• <i>Trade-offs</i> e relações de apoio mútuo identificadas</li> <li>• Prioridades de melhoria definidas: critérios e processos prioritários</li> </ul>

Quadro 20: Detalhamento da Etapa 4 [Fonte: Autor].

Assim como na Etapa 1, esta etapa pode fazer uso da pesquisa de marketing e dos demais instrumentos disponíveis para a identificação das necessidades, expectativas e percepções dos clientes. Obviamente, o grau de sofisticação das técnicas e ferramentas utilizadas nessa etapa dependerá dos recursos disponíveis na empresa para essa finalidade (tempo, dinheiro, pessoas, etc.).



#### ATIVIDADE 4.1 – Definir critérios de valor percebido

A atividade 4.1 procura responder à seguinte questão: Quais os critérios de valor percebido que são específicos para a empresa? Como mostra o formulário apresentado na figura 39, cada requisito genérico deve ser traduzido para a linguagem e para as especificidades das operações que estão sendo analisadas. Em alguns casos, pode-se fazer uso do princípio da “desagregação”, no qual um requisito genérico pode ser dividido em mais de um critério específico. Esse princípio está presente no modelo de Garvin (1993) e auxilia a refinar a análise das prioridades competitivas.

REQUISITOS GENÉRICOS	CRITÉRIOS ESPECÍFICOS
Confiabilidade	
Rapidez	
Flexibilidade	
Competência	
Empatia	
Tangíveis	
Acesso	
Disponibilidade	
Preço	

Figura 39: Formulário para a definição de critérios de valor percebido [Fonte: Autor].

Para definir os critérios específicos é necessário levar em consideração dois fatores: o tipo de operação que está sendo analisada e o modo que o valor é percebido pelo cliente. O resultado é uma lista de CVP's que é específica para a empresa em análise. Por exemplo, em um determinado serviço, o requisito genérico “tangíveis” poderia ser traduzido como “limpeza” e “aparência das instalações”. Já em um banco de varejo, o requisito “rapidez” pode ter um significado para as operações de agência e outro para as operações de *internet banking*.

Após a realização da atividade 4.1, os critérios específicos servirão de base para a análise da concorrência (atividade 4.2) e para a análise importância-desempenho (atividade 4.3).

#### ATIVIDADE 4.2 – Analisar a concorrência

Na análise da concorrência, a questão-chave passa a ser: Como está o desempenho da empresa em relação aos seus principais concorrentes diretos? Como ilustra a figura 40, essa atividade pode ser registrada na forma de um quadro comparativo. Para montar o quadro, o procedimento envolve três passos simples:

- **1º passo:** Selecionar os principais concorrentes diretos da empresa em análise.
- **2º passo:** Utilizar os critérios de valor percebido que foram definidos na atividade 4.1 como base de comparação entre a empresa analisada e os seus principais concorrentes.
- **3º passo:** Para cada um dos critérios de valor percebido, classificar o desempenho da empresa e o desempenho dos concorrentes selecionados. Sugere-se utilizar uma escala de cinco pontos (Likert) do tipo: Excelente – Bom – Regular – Ruim – Péssimo. Uma outra alternativa seria utilizar escalas diretamente relacionadas com a comparação, tais como, “melhor que”, “igual a” e “pior que”.

CRITÉRIOS	NOSSA EMPRESA	CONCORRENTE A	CONCORRENTE B	CONCORRENTE C

Figura 40: Formulário para análise da concorrência [Fonte: Autor].

Para refinar a análise da concorrência, pode-se incrementar o quadro comparativo com a metodologia da matriz de ponderações, atribuindo pesos para os critérios de valor percebido e notas para as empresas avaliadas.

#### ATIVIDADE 4.3 – Analisar a matriz importância-desempenho

As prioridades de melhoria nos critérios de valor percebido podem ser determinadas quando se conhece o grau de importância que os clientes atribuem para cada CVP, assim como, o desempenho de cada critério em relação à concorrência. Neste modelo, adotou-se a matriz importância-desempenho de Slack (1994) como ferramenta para realizar essa análise.

O primeiro passo para a análise importância-desempenho é, com base na análise do mercado e da concorrência, avaliar cada CVP de acordo com as escalas de importância e desempenho apresentadas na figura 41. Para avaliar o desempenho em relação à concorrência, os resultados da atividade 4.2 podem ser bastante úteis, atuando como dados de entrada para essa tarefa. Além de comparar o desempenho da empresa em relação aos concorrentes diretos, a empresa pode fazer uma pesquisa de *benchmarking* com as empresas consideradas referências em seu setor de atuação, isto é, uma comparação com as empresas de melhores práticas, mesmo que elas não sejam concorrentes. De qualquer forma, tanto na avaliação da importância quanto na avaliação do desempenho, pode ser utilizada uma pesquisa junto aos clientes, para que a análise não seja fundamentada somente na percepção dos gerentes.

<b>IMPORTÂNCIA</b> PARA O CLIENTE	Ganhadores de clientes	Forte 1 Proporciona uma vantagem crucial Médio 2 Proporciona uma vantagem importante Fraco 3 Proporciona uma vantagem útil
	Qualificadores	Forte 4 Precisa estar dentro do bom padrão do setor Médio 5 Precisa estar dentro do padrão médio do setor Fraco 6 Precisa estar a pouca distância atrás do resto do setor
	Menos importantes	Forte 7 Não usualmente de importância, mas pode tornar-se importante Médio 8 Muito raramente considerado pelos clientes Fraco 9 Nunca considerado pelos clientes
<b>DESEMPENHO</b> EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA	Melhor que os concorrentes	Forte 1 Consideravelmente melhor do que os concorrentes Médio 2 Claramente melhor do que os concorrentes Fraco 3 Marginalmente melhor do que os concorrentes
	Igual aos concorrentes	Forte 4 Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes Médio 5 Mais ou menos igual à maioria de seus concorrentes Fraco 6 Levemente abaixo da média da maioria
	Pior que os concorrentes	Forte 7 Usualmente marginalmente pior do que os concorrentes Médio 8 Usualmente pior do que os concorrentes Fraco 9 Consistentemente pior do que os concorrentes

Figura 41: Escalas de importância e desempenho [Fonte: Adaptado de Slack (1994)].

Para adequar a nomenclatura para as operações de serviços, os critérios “ganhadores de pedidos” foram renomeados como **critérios ganhadores de clientes**. Os outros elementos permaneceram iguais à ferramenta original.

Após a avaliação da importância e do desempenho pela escala indicada, cada critério deve ser posicionado na matriz da figura 42, permitindo a identificação das prioridades de melhoria. A matriz importância-desempenho pode ser dividida em quatro zonas: “Adequado”,

“Aprimorar”, “Ação urgente” e “Excesso?”. A prioridade de melhoria pode ser determinada de acordo com a zona em que o critério se encontra. Para cada área da matriz, pode-se interpretar:

- “**Ação urgente**”: o critério precisa de uma melhoria imediata (curto prazo).
- “**Aprimorar**”: o critério necessita de uma melhoria em médio prazo.
- “**Adequado**”: os critérios estão adequados no momento, mas devem ser monitorados.
- “**Excesso?**”: é necessário investigar se está havendo desperdício de recursos para melhorar algo que cliente não valoriza. O ponto de interrogação demonstra que o “excesso” não é necessariamente uma constatação, mas é algo que deve ser investigado.

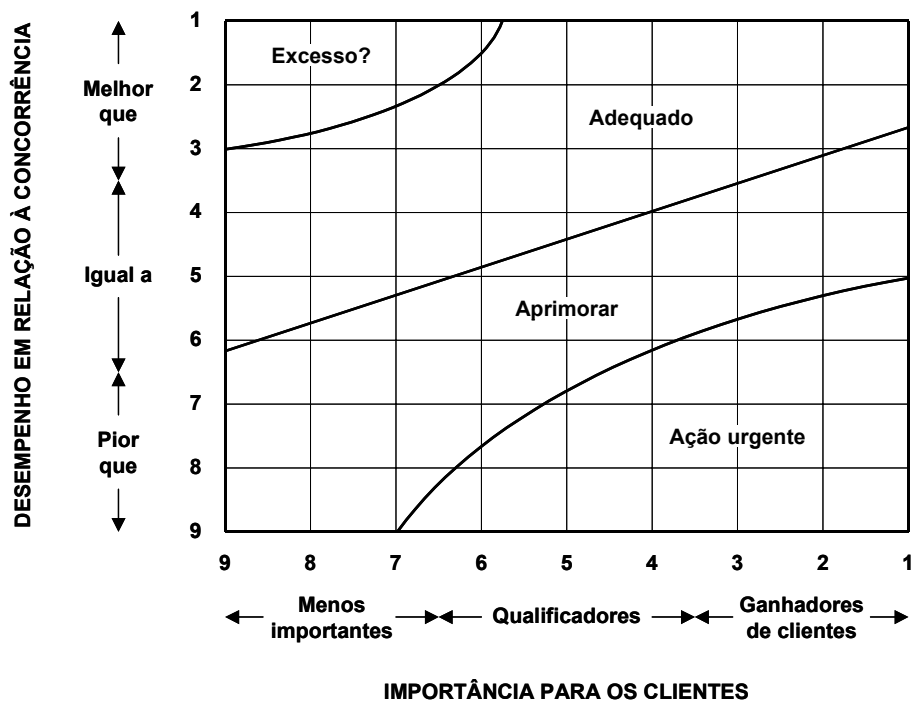


Figura 42: Matriz importância-desempenho [Fonte: Slack (1994)].

#### ATIVIDADE 4.4 – Analisar as relações entre critérios

Antes de traçar uma estratégia de operações buscando a melhoria dos critérios de valor percebido, é necessário conhecer as relações entre esses critérios. Quando se discutiu sobre o conceito de *trade-off* no capítulo 4, foi mencionado que algumas vezes a melhoria em um critério pode fazer decair o desempenho em outro critério. Em outras situações pode ocorrer justamente o oposto: é quando dois ou mais critérios possuem uma certa sinergia e a melhoria em um pode naturalmente acarretar a melhoria em outro(s). Este trabalho adota o modelo

integrativo como base conceitual (ver seção 4.2.1), levando em consideração tanto as relações conflitantes quanto as relações de apoio mútuo. Em uma análise cruzada entre CVP's, é muito provável que sejam identificados os dois tipos de relação.

A ferramenta utilizada para a realização da atividade 4.4 é a matriz de relações entre critérios. Como mostra a figura 43 em um exemplo com requisitos genéricos, os critérios são distribuídos no eixo horizontal na ordem inversa que foram distribuídos no eixo vertical, de forma a evitar cruzamentos repetidos quando se utiliza a parte acima da diagonal da matriz. Para cada cruzamento entre dois critérios, deve-se assinalar um “X” para uma relação conflitante (*trade-off*) e um “O” para uma relação de apoio mútuo. Se não há nenhuma relação, deve-se deixar a célula da matriz em branco.

Relações de: X - CONFLITO O - APOIO MÚTUO	Preço	Disponibilidade	Acesso	Tangíveis	Empatia	Competência	Flexibilidade	Rapidez	Confiabilidade
Confiabilidade									
Rapidez									
Flexibilidade									
Competência									
Empatia									
Tangíveis									
Acesso									
Disponibilidade									
Preço									

Figura 43: Matriz de relações entre critérios [Fonte: Autor].

O reconhecimento das relações conflitantes e de apoio mútuo traz um auxílio importante quando se analisa a viabilidade de novas estratégias de operações. Em alguns casos, podem existir dois critérios que têm uma prioridade de melhoria urgente, determinada pela análise importância-desempenho, mas que demonstram ter uma relação de *trade-off*. Nessa situação, o gerente de serviços se vê obrigado a fazer uma escolha, seja mudando o conceito do seu serviço e abandonando o foco em um dos critérios ou buscando soluções inovadoras que são

capazes de desfazer a relação de *trade-off*. Também pode acontecer de haver um investimento acima do normal em um critério que se encontra na zona de “Excesso?” da matriz, e que ainda assim, os gerentes chegam à conclusão que é necessário manter esse investimento, pois o CVP tem uma relação de apoio mútuo e ajuda a “alavancar” outro critério que é prioritário para o cliente.

#### ATIVIDADE 4.5 – Correlacionar os critérios com os processos

Como os critérios e os processos estão relacionados? Essa é uma questão-chave para uma estratégia de operações de serviços que é orientada para os processos de linha de frente e de retaguarda. É necessário entender como os diferentes processos podem contribuir para cada critério de valor percebido. Além de identificar os critérios que necessitam de melhoria, é importante descobrir os possíveis caminhos para isso, considerando que a melhoria das operações somente acontece por meio de seus processos.

Como mostra a figura 44, a matriz critério-processo ajuda a visualizar essas relações. Assim como em uma matriz de QFD (*Quality Function Deployment*), essas relações são representadas por símbolos que representam “relação forte”, “relação média” e “relação fraca”. Quando não houver nenhuma relação entre um critério qualquer e um determinado processo, a célula da matriz deve ficar em branco.

		PROCESSOS					
		PROC. 1	PROC. 2	...	...	...	PROC. n
CRITÉRIOS DE VALOR PERCEBIDO	Critério A	●					
	Critério B		△				
	Critério C	○					
	...						
	...						
	...						
	...						
	Critério Z						
		● RELAÇÃO FORTE	○ RELAÇÃO MÉDIA	△ RELAÇÃO FRACA			

Figura 44: Matriz critério-processo [Fonte: Autor].

Após a definição das relações critério-processo, é interessante incrementar a análise com os resultados da matriz importância-desempenho. Se existem critérios que têm prioridade de melhoria, os processos relacionados com esses critérios também terão prioridade de melhoria. Para identificar os **processos prioritários**, podem-se atribuir pontuações ponderadas na matriz critério-processo, conforme mostra a legenda da figura 45. Nesse caso, os resultados da matriz importância-desempenho servem de referência para a definição dos pesos. Já para a definição das pontuações (ou notas), pode-se utilizar uma escala geralmente adotada em matrizes de QFD (RAMASWAMY, 1996).

CRITÉRIOS		PESOS	PROCESSOS						
			Processo 1	Processo 2	...	...	...	Processo n	
Critério A									
...									
...									
Critério Z									
<b>Pontuação ponderada</b>									
Ação urgente	3	Peso	LEGENDA			Pontuação	Grau de correlação		
Aprimorar	2						●	Relação forte	9
Adequado	1						○	Relação média	3
Excesso?	1						△	Relação fraca	1

Figura 45: Matriz critério-processo ponderada [Fonte: Autor].

A definição de processos prioritários confere uma maior orientação para processos do que os modelos tradicionais de formulação da estratégia de operações, que normalmente trabalham com áreas de decisão. Dessa forma, a formulação da estratégia de operações tende a ter um foco muito maior na melhoria dos processos de linha de frente e de retaguarda, que na verdade, representam o cerne do sistema de operações de serviços.

#### ATIVIDADE 4.6 – Sintetizar a Etapa 4

As conclusões da Etapa 4, assim como nas etapas anteriores, estarão divididas em **fatos constatados** e **questões estratégicas**. Os possíveis fatos constatados estarão relacionados com os resultados dessa etapa:

- Critérios de valor percebido que são específicos para a empresa em análise.
- Situação da empresa em relação a seus principais concorrentes diretos.

- Prioridades de melhoria identificadas pela análise importância-desempenho de cada critério.
- *Trade-offs* e relações de apoio mútuo identificadas entre os critérios.
- Correlação entre os critérios de valor percebido e os processos, permitindo a identificação de processos prioritários.

Esses fatos contatados poderão induzir algumas questões estratégicas:

- Como estruturar o sistema de operações para evitar as ameaças dos concorrentes mais fortes?
- A empresa tem condições de melhorar os critérios de valor percebido em curto prazo? Como ela pode conciliar essa melhoria com as competências que já possui?
- Quais critérios prioritários são mais fáceis de melhorar?
- Como lidar com os *trade-offs* entre dois critérios que precisam ser melhorados?
- Como os processos podem contribuir para a melhoria nos critérios de valor percebido?
- Quais processos-chave das operações deverão ter prioridade de melhoria?

#### **6.4.5. Etapa 5: Objetivos & Ações**

No modelo proposto neste trabalho, o diagnóstico estratégico é, de certo modo, integrado com a definição da estratégia. A análise que é feita nas etapas de 1 a 4 estimula o surgimento de idéias que servem de base para o estabelecimento dos objetivos estratégicos. Esse estímulo se dá principalmente nas sínteses dessas etapas, quando são levantadas questões estratégicas que tentarão ser equacionadas a partir da definição de objetivos. Por isso, o termo formulação é utilizado nesta pesquisa de uma forma que abrange o diagnóstico e a prescrição da estratégia.

Entretanto, mesmo considerando a integração entre diagnóstico e prescrição, a formulação da estratégia de operações de serviços realmente se concretiza quando são definidos os objetivos estratégicos. Esses objetivos caracterizam o caminho que a empresa quer seguir no futuro, determinando o desenvolvimento das competências operacionais que sustentam sua estratégia competitiva.



Na Etapa 5, detalhada no quadro 21, procura-se estabelecer objetivos que são desdobrados em metas e ações para a sua implementação. As atividades dessa etapa, que são abordadas em detalhe a seguir, têm como ponto de partida as sínteses das etapas anteriores.

<b>ETAPA 5 – Objetivos &amp; Ações</b>	
<b>Objetivo</b>	Definir objetivos estratégicos e planos de ação para as operações de serviços.
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sínteses das 4 etapas anteriores</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<b>5.1. Gerar idéias e objetivos estratégicos para as operações</b> <b>5.2. Desdobrar objetivos em indicadores e metas</b> <b>5.3. Elaborar planos de ação</b>
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• Diagrama de árvore</li> <li>• 5W3H</li> </ul>
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos e metas definidos</li> <li>• Planos de ação concluídos</li> </ul>

Quadro 21: Detalhamento da Etapa 5 [Fonte: Autor].

#### ATIVIDADE 5.1 – Gerar idéias e objetivos estratégicos para as operações

Para selecionar objetivos que sejam realmente consistentes com a estratégia de operações pretendida, é necessário que anteriormente seja gerada uma lista de idéias que representa o conjunto de alternativas para solucionar os principais desafios estratégicos constatados na análise das etapas anteriores. Como mostra o formulário utilizado para a realização da atividade 5.1 (figura 46), a seqüência “desafios-idéias-objetivos” ocorre como um processo de filtragem, que permite estabelecer objetivos dentro de uma lógica que é coerente com as etapas anteriores.

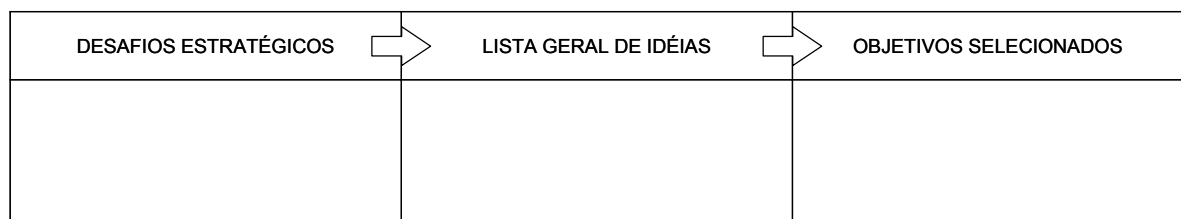


Figura 46: Formulário de geração de idéias e objetivos [Fonte: Autor].

Os **desafios estratégicos** são identificados ao longo de todo o processo que é desenvolvido nas etapas de 1 a 4. A intenção aqui é elaborar uma lista de desafios que pode ser construída a partir das sínteses das etapas anteriores (atividades 1.5, 2.4, 3.6 e 4.6). O processo de “filtragem”, mencionado anteriormente, já começa a acontecer nessa atividade pelo fato de serem incluídos na lista somente os desafios principais. Na lista final, podem surgir desafios que são relevantes para serem considerados e que não fazem parte de nenhuma das sínteses das etapas anteriores. É natural que isso ocorra, especialmente pelo fato de o processo de formulação da estratégia ser realizado em equipe, o que propicia o levantamento de novas oportunidades a cada interação do grupo.

O trabalho em grupo é ideal para a realização de um *brainstorming* para gerar um conjunto de idéias que têm o potencial de resolver os problemas levantados pelos desafios estratégicos das operações de serviços. Após a conclusão da lista de desafios estratégicos, uma pergunta para guiar esse *brainstorming* poderia ser: “Quais são as possíveis alternativas para que as operações possam lidar com estes desafios?”.

As **idéias geradas** representam alternativas estratégicas que deverão ser selecionadas e traduzidas para os objetivos estratégicos das operações. Assim, os objetivos selecionados correspondem à operacionalização daquelas idéias que demonstraram ser mais viáveis. Como nem todas as idéias serão viáveis ou terão prioridade para implementação, a seleção de objetivos pode ser vista como um processo de avaliação de viabilidade de alternativas estratégicas. Com base no modelo de Garvin (1993), podem-se utilizar alguns critérios para guiar a seleção das idéias que serão convertidas em objetivos:

- Potencial de contribuição para a melhoria de desempenho nas operações.
- Relação com as competências operacionais que a empresa já possui.
- Urgência da melhoria relacionada.
- Facilidade de implementação.

Os **objetivos estratégicos** são os resultados que se pretende alcançar nas operações de serviços. Para que esses resultados possam expressar o senso de direção, sugere-se escrever os objetivos sempre começando com um verbo seguido de uma ação.

## ATIVIDADE 5.2 – Desdobrar objetivos em indicadores e metas

No modelo proposto, os objetivos devem ser vistos como diretrizes flexíveis, por isso, são definidos de uma forma qualitativa. Uma **meta** representa a quantificação de um objetivo, estando associada a um **indicador de desempenho** e a um prazo para ser atingida. Pelo fato de serem mensuráveis, as metas permitem verificar se o objetivo foi atingido ou não. Assim, como mostra a figura 47, os objetivos estratégicos deverão ser desdobrados em indicadores e metas associadas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS

Figura 47: Formulário de objetivos, indicadores e metas [Fonte: Autor].

Cada objetivo pode ter um ou mais indicadores de desempenho relacionados. A decisão de quantos indicadores de desempenho deve-se utilizar para cada objetivo depende da necessidade da empresa e da magnitude do objetivo.

Os indicadores (ou medidas) de desempenho são responsáveis pela medição dos resultados gerados pelas ações realizadas nas operações. Eles são elementos essenciais que permitem acompanhar o alcance dos objetivos estratégicos. Exemplos comuns de indicadores para as operações de serviços são: índice de satisfação do cliente, tempo médio de atendimento, produtividade de mão-de-obra, etc.

Para cada indicador de desempenho, deve ser estabelecida uma meta para direcionar a realização do objetivo. As metas representam o nível de desempenho que se deseja atingir em um determinado indicador. Um exemplo de meta associada ao índice de satisfação do cliente poderia ser “atingir 90% de satisfação do cliente até o final do próximo ano”.

A vinculação dos indicadores de desempenho aos objetivos e metas confere ao procedimento proposto um alinhamento entre estratégia e controle, característica muito

valorizada atualmente, principalmente após a difusão do modelo BSC (*balanced scorecard*) de Kaplan e Norton (1992).

### ATIVIDADE 5.3 – Elaborar planos de ação

Para serem implementados, os objetivos estratégicos das operações necessitam de que as responsabilidades sejam definidas, os recursos sejam dimensionados e os prazos sejam estabelecidos. A formulação da estratégia de operações não está finalizada com o estabelecimento de objetivos estratégicos, pois é necessário traçar o caminho para que os objetivos sejam alcançados. Com essa finalidade, os **planos de ação** detalham a implementação da estratégia, desdobrando os passos que são necessários para a execução dos objetivos.

Cada objetivo deverá ter um plano de ação relacionado. Para desdobrar as ações necessárias para alcançar os objetivos, pode-se utilizar o diagrama de árvore, uma ferramenta bastante comum na área de gestão da qualidade (SHIBA, GRAHAM e WALDEN, 1997). No diagrama de árvore (figura 48), o objetivo é desdobrado da esquerda para a direita por meio da pergunta “Como?” (Como alcançar o objetivo?). O teste crítico de cada ação desdobrada é feito no caminho de volta, da direita para a esquerda, com a pergunta “Por quê?” (Por que esta ação deve ser realizada?).

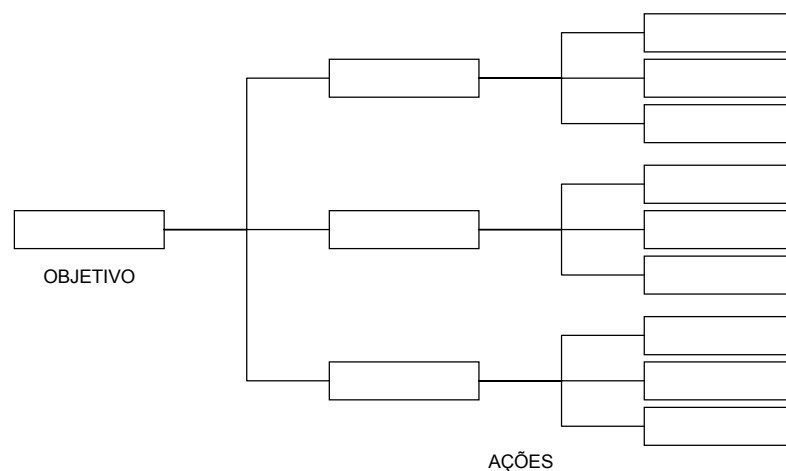


Figura 48: Diagrama de árvore [Fonte: Autor].

O desdobramento das ações pode ter mais de um nível de detalhe, sendo que o plano deve incluir as ações do último nível. Entretanto, pode não ser interessante desdobrar demais

as ações, para que não se disperse o foco na estratégia de operações. Para isso, os responsáveis de cada ação poderão ter um plano individual com ações mais detalhadas.

Outra ferramenta básica que normalmente é utilizada para a elaboração de planos de ação em programas de qualidade é o 5W3H (apresentado como 5W1H em sua forma original). Os cinco W's e os três H's representam as iniciais de oito perguntas em inglês que orientam a elaboração de um plano de ação. No procedimento proposto aqui, essas perguntas possuem o seguinte significado:

- **What?** (O que?): são os objetivos estratégicos das operações, definidos na atividade 5.1.
- **How?** (Como?): são as ações desdobradas para cada objetivo.
- **Why?** (Por quê?): são os próprios objetivos e metas relacionadas, que justificam as ações.
- **Where?** (Onde?): são os processos que afetam ou são afetados por cada ação.
- **Who?** (Quem?): são os responsáveis pela execução ou pela liderança da equipe executora.
- **When?** (Quando?): são os prazos de execução ou as datas em que as ações devem ocorrer.
- **How much?** (Quanto?): são os recursos utilizados para cada ação.
- **How to measure?** (Como medir?): são os indicadores estabelecidos na atividade 5.2.

O formulário utilizado para a elaboração dos planos de ação do procedimento proposto pode ser ilustrado pela figura 49.

OBJETIVO				
AÇÃO	PROCESSOS ENVOLVIDOS	RESPONSÁVEL	PRAZO	RECURSOS

Figura 49: Formulário para a elaboração de planos de ação [Fonte: Autor].

Devido à orientação da estratégia de operações de serviços, é muito importante que os processos envolvidos sejam identificados, para que os responsáveis pelas ações possam mobilizar as pessoas que trabalham nos processos de linha de frente e de retaguarda a caminhar em direção aos objetivos. Esse procedimento ajuda a eliminar barreiras na implementação e a conseguir o comprometimento das pessoas com a estratégia formulada.

Uma outra observação importante é que o dimensionamento de recursos para cada ação também já é um fator sinalizador da viabilidade da estratégia. Mesmo que esses recursos sejam expressos “em espécie”, e não em valor monetário, eles geralmente podem ser convertidos em dinheiro na elaboração do planejamento financeiro (orçamento) da empresa. Isso pode ser um ponto de partida para a vinculação da estratégia de operações com a estratégia financeira da organização.

De fato, as ações representam os meios para realização dos objetivos (fins). No entanto, o plano de ação por si só não garante que a estratégia seja implementada. É necessário monitorar a estratégia de operações, função da próxima etapa do procedimento.

#### **6.4.6. Etapa 6: Monitoramento da Estratégia**

Um ponto fundamental para o sucesso da implementação de uma estratégia de operações é o monitoramento das ações que foram planejadas. O primeiro passo para isso é a estruturação do conjunto de indicadores de desempenho que foram estabelecidos na definição de metas na etapa anterior. Embora tenham sido estabelecidos juntamente com as metas, ainda é necessário especificar a forma que os indicadores serão medidos e acompanhados. Com essa finalidade, deve-se construir uma ferramenta denominada na Etapa 6 de “**painel de indicadores**”.

A última etapa do procedimento de formulação (detalhada no quadro 22) também está relacionada com o gerenciamento dinâmico da estratégia de operações. Além de acompanhar os indicadores de desempenho, é preciso **monitorar** em tempo real os **eventos estratégicos** que ocorrem ao longo do período. Isso permite que a estratégia seja reformulada ou reajustada se necessário, sempre que houver mudanças inesperadas nos contextos externo e interno. Assim, as estratégias deliberadas podem ser reavaliadas continuamente e as estratégias emergentes podem ser identificadas e incorporadas às operações quando for conveniente.

O monitoramento é um processo permanente, ou seja, ela nunca termina, só muda de parâmetros a cada novo processo de formulação da estratégia de operações. A reformulação da estratégia faz com que sejam definidos novos indicadores e também permite que sejam incorporadas ao processo as lições aprendidas que ficam registradas no mapa de eventos estratégicos.

<b>ETAPA 6 – Monitoramento da Estratégia</b>	
<b>Objetivo</b>	Acompanhar o desenvolvimento e a implementação da estratégia de operações de serviços.
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos, indicadores e metas</li> <li>• Planos de ação</li> <li>• Informações em tempo real sobre eventos externos e internos</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<b>6.1. Estruturar o painel de indicadores de desempenho</b> <b>6.2. Acompanhar indicadores de desempenho</b> <b>6.3. Monitorar eventos estratégicos</b>
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Painel de indicadores</li> <li>• Gráfico de tendência</li> <li>• Mapa de eventos estratégicos</li> </ul>
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de desempenho</li> <li>• Registro dos eventos estratégicos que ocorrem em tempo real</li> <li>• Novas ações e direcionamentos</li> </ul>

Quadro 22: Detalhamento da Etapa 6 [Fonte: Autor].

#### ATIVIDADE 6.1 – Estruturar o painel de indicadores de desempenho

O painel de indicadores funciona no modelo proposto como uma ferramenta que detalha a aplicação das medidas de desempenho relacionadas com a estratégia de operações de serviços. Para a construção do formulário de auxílio à estruturação do painel de indicadores (figura 50), foram utilizadas algumas das dimensões apontadas por Neely *et al.* (2002), que caracterizam uma medida de desempenho.

INDICADOR	META		FÓRMULA	INSTRUMENTO	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL
	Melhoria	Prazo				

Figura 50: Formulário para a estruturação do painel de indicadores [Fonte: Autor].

O significado de cada um dos elementos do painel de indicadores de desempenho é apresentado no quadro 23.

<b>Elemento</b>	<b>Significado</b>	<b>Exemplo</b>
<b>Indicador</b>	É aquilo que se deseja medir. Além das medidas relacionadas com as metas, podem-se sugerir outros indicadores relevantes.	Índice de satisfação do cliente
<b>Meta</b>	É dividida em melhoria e prazo. A melhoria é o quanto se deseja atingir no indicador e o prazo é em quanto tempo a meta deve ser alcançada.	Melhoria: “Atingir 90%” Prazo: “Em 1 ano”
<b>Fórmula</b>	É a maneira de quantificar o indicador. Se for necessário, deve ser definida em termos matemáticos, na forma de uma equação.	% de clientes que responderam “satisfeito” ou “muito satisfeito”
<b>Instrumento</b>	Refere-se às fontes de informação e ao procedimento de coleta de dados.	Questionário de satisfação do cliente
<b>Freqüência</b>	Representa a periodicidade em que cada indicador deve ser medido.	Mensal: 1 vez por mês as respostas dos questionários são tabuladas
<b>Responsável</b>	É a pessoa que deve fazer a medição e apresentar os indicadores periodicamente.	Supervisor de atendimento

Quadro 23: Elementos constituintes do painel de indicadores [Fonte: Autor].

O painel de indicadores tem aplicações que vão além da verificação do alcance das metas traçadas. Também podem ser definidos indicadores relacionados aos critérios de valor percebido que forem considerados relevantes para o negócio, principalmente para aqueles critérios classificados como “ganhadores de clientes”. A avaliação permanente do desempenho dos CVP’s pode trazer dados mais confiáveis na elaboração da Etapa 4, quando chegar o momento da reformulação da estratégia de operações.

Além de sinalizarem as ações corretivas que devem ser realizadas nas operações, os indicadores de desempenho direcionam os funcionários para a execução da estratégia. Daí surge a importância dos indicadores na implementação da estratégia (e não somente no controle), pois eles influenciam no comportamento daqueles que atuam nos processos de linha de frente e de retaguarda.

Um outro ponto a ser destacado é que, ao estruturar o painel de indicadores, pode ser necessário rever os indicadores que foram definidos juntamente com as metas na atividade 5.2 do procedimento. A discussão entre os participantes do processo de formulação, que acontece durante a construção do painel, pode revelar metas ou indicadores que deverão ser reajustados aos objetivos estratégicos que foram propostos. Por esse motivo, a definição dos indicadores



na Etapa 5 pode ser feita em conjunto com a estruturação do painel de indicadores na Etapa 6, na forma de um processo mais interativo e menos seqüencial.

**ATIVIDADE 6.2 – Acompanhar indicadores de desempenho**

Após a estruturação do painel de indicadores, é necessário estabelecer os instrumentos para o acompanhamento do desempenho nos indicadores definidos. Para o acompanhamento dos indicadores no modelo proposto, pode-se utilizar um formulário (figura 51) em que três informações são destacadas:

- **Situação atual:** valor medido do indicador, juntamente com um parecer sobre o seu desempenho em relação à meta (ex.: “meta alcançada”, “não alcançada”, “superada”, etc.).
- **Tendência:** comparação do desempenho atual com a seqüência de medidas anteriores (ex.: “crescimento”, “declínio”, “estabilização”, etc.). A tendência pode ser identificada por meio da visualização do gráfico de tendência.
- **Novas ações:** ações que são tomadas para corrigir os desvios ou tendências de afastamento da meta pretendida. Em última análise, as metas poderão ser redefinidas e os objetivos estratégicos reavaliados.

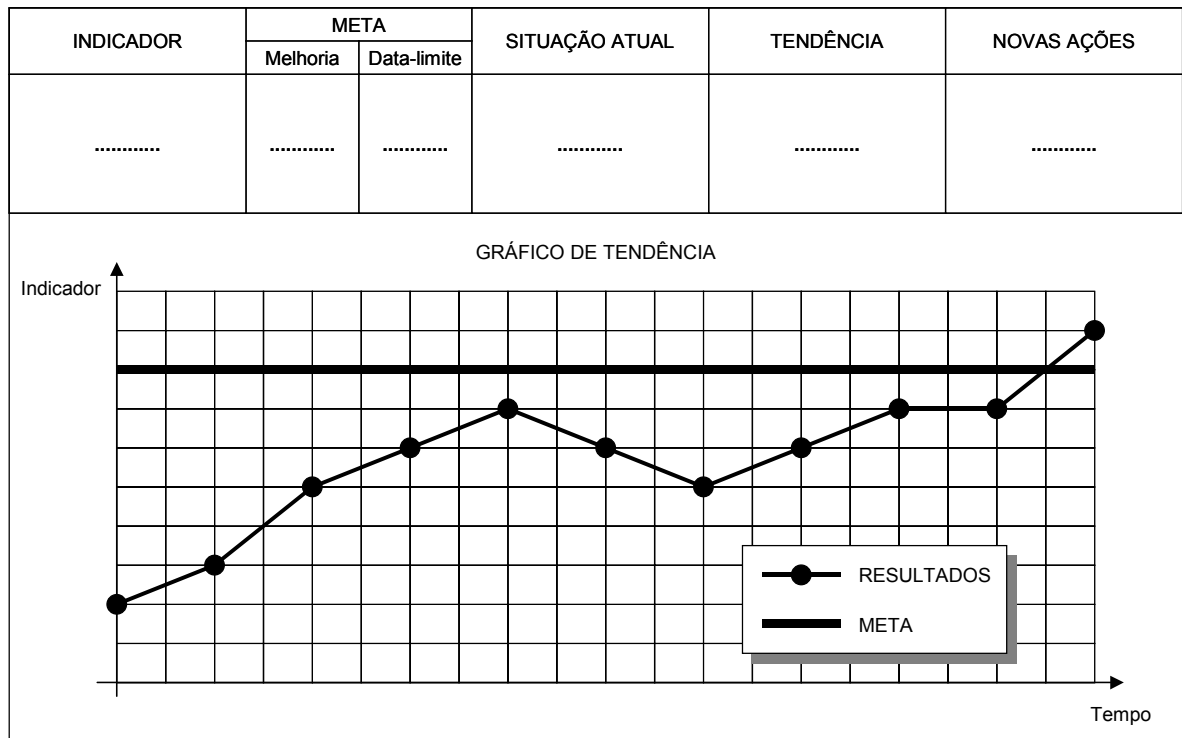


Figura 51: Formulário para o acompanhamento de indicadores [Fonte: Autor].

Cada vez que uma medida de desempenho é apresentada, deve-se preencher um formulário de acompanhamento. No caso de indicadores que são medidos com muita frequência, podem-se adotar intervalos para a elaboração de relatórios que sejam maiores que os intervalos entre as medições. Por exemplo, dependendo do tipo de operação, poderia ser mais interessante apresentar relatórios mensais com os dados acumulados de indicadores que são medidos diariamente.

O gráfico de tendência, apresentado na figura 51, é uma ferramenta bastante útil para o acompanhamento de indicadores, pois permite a visualização da evolução do desempenho ao longo do tempo. Mesmo que nas primeiras medições não seja possível observar tendências no gráfico, depois de alguns dados acumulados é possível descobrir se a meta tende a ser alcançada ou não. Essa constatação impulsiona o gerente de serviços para planejar novas ações que não foram formuladas no plano de ação original da Etapa 5. Essas ações são destinadas para corrigir o rumo da estratégia de operações, no caso de indicadores abaixo da meta, ou para planejar metas mais ambiciosas, no caso de metas que foram atingidas muito facilmente.

Nos campos “situação atual” e “tendência” do formulário de acompanhamento podem ser incluídos comentários adicionais sobre o desempenho atual e também sobre as previsões futuras. Caso aconteçam variações “fora do normal” nos indicadores, deverão ser registradas as possíveis causas externas e internas que podem ter interferido no valor da medida.

De um modo geral, o acompanhamento de indicadores contribui para o gerenciamento dinâmico da estratégia de operações. Para que esse gerenciamento da estratégia seja completo, também é preciso fazer o monitoramento dos eventos estratégicos.

### ATIVIDADE 6.3 – **Monitorar eventos estratégicos**

A incorporação do conceito de formação da estratégia no processo de formulação não somente implica analisar as estratégias passadas. Como não se pode garantir que todas as estratégias realizadas no futuro serão derivadas do processo de formulação, é preciso identificar as estratégias emergentes que vão surgindo durante a fase de implementação. Quanto mais cedo essas estratégias emergentes forem identificadas, mais rapidamente elas poderão ser avaliadas para que passem a ser deliberadas ou não. Assim, os objetivos

estratégicas das operações devem ser flexíveis e os eventos devem ser monitorados. À medida que surgem novos eventos (ex.: concorrência lança um novo serviço, pessoas-chave saem da empresa, etc.), novos objetivos podem ser gerados durante o período.

Para monitorar os eventos estratégicos, é utilizada a mesma ferramenta da atividade 3.3: o **mapa de eventos estratégicos**. Do ponto de vista da ferramenta, o monitoramento da estratégia de operações representa uma continuação do mapa de eventos estratégicos que foi construído na terceira etapa do procedimento (figura 52). Para essa continuação, o mapa deverá monitorar, em tempo real, os eventos que estiverem ocorrendo nas dimensões do conteúdo (O que?), do processo (Como?) e do contexto (Por quê?). A única diferença é que aqui as estratégias passadas servem como “pano de fundo” para monitorar o que acontece no presente.

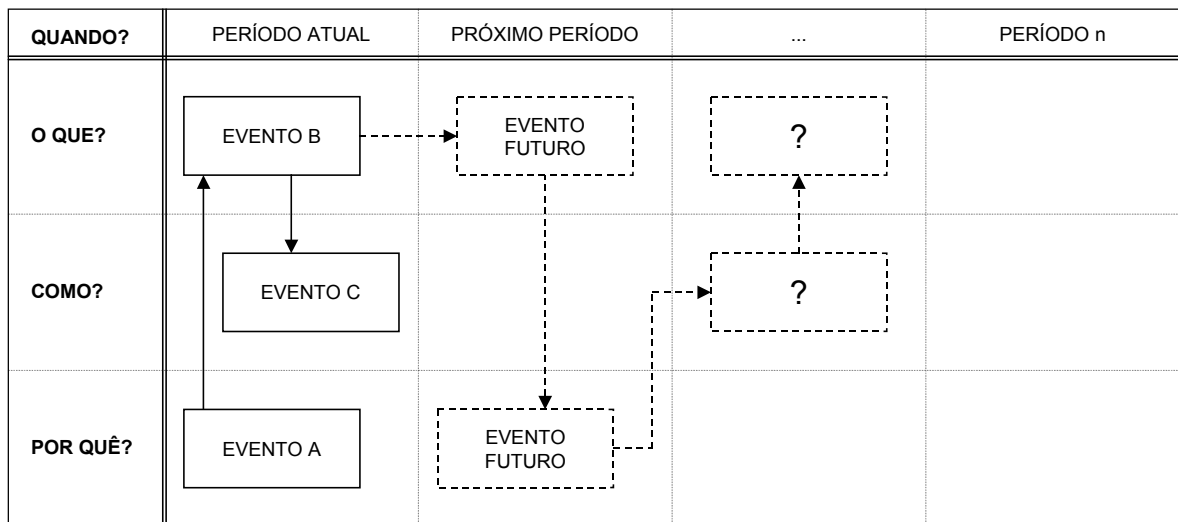


Figura 52: Monitoramento de eventos em tempo real [Fonte: Autor].

Como mostra o formulário da figura 53, cada evento relevante identificado no mapa de eventos estratégicos deve ser analisado dentro da lógica “evento-impacto-resposta”.

EVENTO	IMPACTO	RESPOSTA

Figura 53: Formulário para a análise de eventos estratégicos [Fonte: Autor].

Na lógica “evento-impacto-resposta”, os impactos dos eventos nas operações de serviços deverão ser investigados, a fim de que a empresa possa reagir em tempo hábil a eles. Na identificação dos **impactos**, a intenção é entender como os eventos atuais estão afetando ou poderão afetar o sistema de operações e também os objetivos e metas que foram delineados. Para identificar esses impactos, algumas questões podem ser formuladas:

- Que tipo de problemas o evento vem causando? Quais benefícios ele trouxe?
- O evento reforça ou prejudica o conceito do serviço?
- O evento traz conseqüências para o pacote de serviços? E para os processos e competências?
- A relação importância-desempenho nos critérios de valor percebido foi alterada?

Aparentemente, o termo “evento” se refere a acontecimentos do contexto (externo ou interno). Porém, no mapa de eventos estratégicos o termo é utilizado de uma forma mais ampla, representando também as estratégias realizadas (conteúdo) e o modo como elas são realizadas (processo). Por exemplo, quando uma empresa lança um novo serviço (estratégia realizada - conteúdo), isso pode ser considerado um “evento” que traz impactos para a própria empresa e também para os seus concorrentes (contexto externo). Mesmo que o lançamento do novo serviço tenha ocorrido de uma forma deliberada (processo), não é nada fácil prever a reação dos concorrentes. Dependendo dessa reação, podem surgir novas estratégias emergentes por parte da empresa, ou seja, novos eventos estratégicos podem acontecer como resposta. Essa interação dinâmica, representada nesse simples exemplo, demonstra as relações de causalidade mútua entre os eventos estratégicos, o que reforça a importância de identificar os impactos de cada evento relevante que surge.

Quando todos os impactos de um evento são compreendidos, a empresa passa a dispor de um conjunto de alternativas que correspondem às possíveis respostas aos impactos identificados. Para levantar essas possíveis **respostas**, podem ser feitas algumas questões:

- É necessário redefinir os objetivos e as metas?
- Os planos de ação devem ser reformulados?
- É necessário alterar o pacote ou o processo?
- Serão necessárias novas competências operacionais?
- Algum outro critério de valor percebido passará a ter prioridade?

As respostas aos impactos dos eventos que são delineadas na atividade 6.3 se complementam às novas ações propostas durante o acompanhamento de indicadores de desempenho (atividade 6.2). Um desempenho ruim ou acima do esperado em um determinado indicador já pode estar sinalizando um impacto de algum evento que não foi previsto. Dessa maneira, as respostas aos impactos dos eventos ocorridos e as novas ações geradas pelo acompanhamento de indicadores devem coincidir ou pelo menos estar em consonância.

Até o momento, o texto do capítulo 6 descreveu o modelo proposto por meio de sua estrutura conceitual e seu procedimento de formulação. Além da descrição detalhada do procedimento, é importante destacar os elementos complementares que devem ser levados em consideração durante a aplicação do modelo. Esses elementos são apresentados na próxima seção.

## 6.5. ELEMENTOS COMPLEMENTARES

No capítulo 5, foram apresentadas outras dimensões do processo de formulação da estratégia que vão além do procedimento. De acordo com Platts (1994), um processo de formulação da estratégia de operações envolve pelo menos quatro aspectos: procedimento, ponto de entrada, participação e gerenciamento do projeto. Esse pensamento é compartilhado com vários outros autores, que apresentam elementos equivalentes (com diferentes denominações) que também servem para apoiar a aplicação do procedimento de formulação da estratégia (ex.: VOSS, 1992).

Adotando a nomenclatura de Platts (1994), é interessante discutir os elementos que complementam o procedimento de formulação do modelo proposto. Mesmo que o foco desta pesquisa esteja direcionado ao procedimento de formulação e à estrutura conceitual que lhe é subjacente, é importante destacar que o modelo proposto aqui foi elaborado para ser aplicado em situações reais das operações de serviços. Por esse motivo, convém mencionar os aspectos que dão suporte à aplicação do modelo.

Em relação à dimensão conhecida como **ponto de entrada**, alguns aspectos devem ser observados. Antes de aplicar o modelo, é necessário que os participantes do projeto estejam suficientemente motivados para a formulação de uma estratégia de operações. Se não houver

um desejo explícito de melhoria nas operações de serviços, é interessante que haja um trabalho prévio de conscientização da organização sobre os benefícios da formulação de uma estratégia de operações. A preparação inicial para implementação do modelo pode envolver seminários ou palestras dirigidas aos participantes, com o objetivo de gerar comprometimento e, ao mesmo tempo, disseminar os conceitos básicos que serão utilizados durante o processo. Além disso, pode-se realizar uma avaliação superficial dos problemas já conhecidos pelos gerentes envolvidos, de forma que isso funcione como um elemento motivador da participação. No procedimento de formulação, a visão geral da situação competitiva da organização que se obtém na primeira etapa pode, de certo modo, funcionar como um ponto de entrada.

A forma de **participação** utilizada durante o processo de formulação também é um aspecto que normalmente influencia bastante na formulação da estratégia. Ao escolher as pessoas que participarão do projeto, deve-se observar quais delas têm poder de tomada de decisão e que estão diretamente envolvidas na gestão das operações de serviços. Em geral, as pessoas ficam mais estimuladas para implementar as estratégias que elas mesmas ajudaram a formular. Em outras palavras, o sucesso na implementação da estratégia está diretamente relacionado ao grau de participação das pessoas responsáveis por essa implementação. No procedimento de formulação, todas as atividades devem ser realizadas em grupo, sendo que os formulários são utilizados somente para organizar a coleta e análise de dados, e não para funcionar como se fosse um questionário.

Ainda em relação à participação, um outro aspecto que deve ser observado é que as decisões estratégicas muitas vezes necessitam do consenso de um grupo de pessoas. Esse trabalho em equipe pode ser facilitado em reuniões do tipo *workshop*, nas quais os gerentes são estimulados a cumprir tarefas relacionadas com a formulação da estratégia. Para a condução dessas reuniões, podem ser envolvidas pessoas que assumem o papel de **facilitadores** (externos ou internos).

É importante destacar que a formulação da estratégia de operações é na verdade um **projeto** que deve ser cuidadosamente gerenciado. Isso significa que existirão prazos a serem cumpridos e recursos a serem gerenciados. Geralmente, os gerentes responsáveis pela gestão estratégica de operações estão excessivamente envolvidos em suas atividades rotineiras, não reservando tempo suficiente para refletir sobre suas ações. Para que esses gerentes possam

participar do processo de formulação paralelamente às suas atividades diárias, é necessário que haja um planejamento detalhado do projeto. O apoio da alta direção deve ser negociado para que os recursos disponíveis para o projeto sejam suficientes para a aplicação satisfatória do modelo. Do mesmo modo, o início e o fim do projeto de formulação da estratégia de operações devem ser estabelecidos e o tempo das atividades a serem executadas deve ser dimensionado.

Quando esses elementos complementares para a aplicação do modelo são observados, a probabilidade de sucesso do processo de formulação aumenta. Por isso, antes da aplicação é importante planejar com cautela esses elementos complementares, de modo a eliminar as variáveis externas que poderiam influenciar no teste e no refinamento do modelo proposto.

## **6.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO**

Considerando que o desempenho das operações é essencial para a competitividade em serviços, torna-se necessário um modelo que seja capaz de integrar as peculiaridades das operações de serviços à visão moderna da estratégia de operações. Para atender ao objetivo geral desta pesquisa, este capítulo procurou estabelecer os elementos componentes e os conceitos que suportam o modelo proposto, descrevendo em detalhe o seu procedimento de formulação.

Além do procedimento de formulação, é necessário levar em consideração os outros elementos que compõem um processo de formulação da estratégia de operações: ponto de entrada, participação e gerenciamento do projeto. Embora o foco desta pesquisa esteja no procedimento de formulação e na estrutura conceitual, a presença desses elementos complementares pode ser observada na aplicação do modelo que é relatada no próximo capítulo.

## 7. APLICAÇÃO DO MODELO

Com a finalidade de testar e refinar o modelo proposto no capítulo 6, foi necessário aplicar o procedimento em uma organização real. Demonstrando como ocorreu esse processo, este capítulo tem a finalidade de:

- Caracterizar a empresa na qual o modelo foi aplicado.
- Apresentar os resultados da aplicação do procedimento de formulação nas operações de serviços.
- Relatar o processo do ponto de vista da pesquisa-ação.

### 7.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida para a aplicação do modelo proposto é uma academia de ginástica situada em um grande centro urbano. Pelo fato de o trabalho realizado envolver questões estratégicas, optou-se por não divulgar o nome da empresa, omitindo todos os dados que pudessem identificar a organização. É importante ressaltar que o acordo de sigilo, firmado entre o pesquisador e os responsáveis pela empresa, não compromete de forma alguma o relatório dos resultados desta pesquisa. Mesmo levando em consideração as informações que foram omitidas, os resultados apresentados neste capítulo já são suficientes para testar a aplicabilidade do modelo.

De acordo com os conceitos destacados no capítulo 3, no *continuum* entre bens e serviços, uma academia pode ser considerada como um serviço de alto contato que é predominantemente intangível. Trata-se de um serviço dirigido a pessoas, em que prevalece o fluxo de clientes em seus processos operacionais, processos nos quais o cliente participa como co-produtor. Essas características tornam o sistema de operações da academia adequado para aplicação do modelo, pois está caracterizado como um típico serviço em que as técnicas tradicionais de gestão da produção têm uma aplicabilidade limitada.

A academia de ginástica em que foi aplicado o modelo é uma empresa de pequeno porte que ainda pode ser considerada nova, pois foi inaugurada no segundo semestre do ano de



2003. Apesar de seu pouco tempo de atuação e de uma situação financeira relativamente estável, a academia enfrenta os mesmos problemas da maioria das empresas ligadas ao setor de *fitness*, como a sazonalidade da demanda e a visão que o mercado tem da atividade física como uma atividade supérflua, o que torna as academias muito sensíveis a crises econômicas.

Possuindo instalações modernas, uma das vantagens de sua recenticidade, a academia está localizada nas dependências de um *shopping center*, o que lhe confere o *status* das academias de *shopping*. Essas características influenciam no perfil de sua clientela, que é composta basicamente de pessoas das classes A e B. O volume de clientes da academia varia de 400 a 700 alunos matriculados, de acordo com a época do ano. Como em qualquer negócio desse setor, a procura por atividades físicas aumenta nos meses que antecedem o verão, sendo também influenciada pelas condições climáticas de cada ano.

A academia possui uma estrutura composta por dois sócios que, além de assumirem as funções administrativas, atuam também como professores. Além dos sócios-gerentes, a empresa ainda conta com mais 5 professores formados em Educação Física e 6 estagiários da mesma área. Para realizar outras funções, a empresa possui 3 funcionários administrativos que atuam na recepção e 2 funcionários que atuam na limpeza. Contando com 1 funcionário terceirizado que atua na manutenção das instalações e incluindo seus 2 sócios-gerentes, a empresa envolve um total de 19 pessoas em seu quadro funcional.

O pequeno porte da empresa facilita na agilidade para a tomada de decisões. Todas as decisões estratégicas são tomadas pelos dois proprietários, que possuem a vantagem de conhecer de perto os problemas da linha de frente, pois eles também trabalham em contato direto com o cliente. Apesar disso, a academia não possuía a prática de realizar nenhum tipo de planejamento formal, um dos fatores que motivou a empresa a participar desta pesquisa.

## **7.2. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS**

Talvez pela própria natureza de uma academia de ginástica, não havia uma cultura estabelecida entre os funcionários em ver o seu trabalho como um processo de prestação de serviços. Ao mesmo tempo, os sócios-gerentes (doravante denominados simplesmente como “gerentes”) demonstravam um interesse cada vez maior em repensar o seu negócio,

direcionando o caminho que a empresa deveria trilhar no futuro. Os gerentes tinham a intenção de desenvolver algum tipo de planejamento que pudesse estar diretamente vinculado às operações da academia, de modo a contribuir para a formação de uma cultura de serviços. No entanto, embora os gerentes soubessem descrever o seu problema, não sabiam como proceder em tal situação.

Assim, no contato inicial entre o pesquisador e a empresa, foi identificada uma grande necessidade de estabelecer um elo de ligação entre a estratégia e as operações da academia. Até o momento que antecedeu a aplicação do modelo, tudo que os gerentes já tinham ouvido falar sobre planejamento estratégico soava um tanto distante do dia-a-dia de suas operações. Uma breve apresentação da lógica de funcionamento do modelo proposto aos gerentes foi suficiente para confirmar que a aplicação do procedimento de formulação seria bastante oportuna para o momento que a empresa atravessava.

A necessidade demonstrada pelos gerentes no contato inicial os motivou a participar do projeto de pesquisa que foi proposto pelo pesquisador. Embora eles soubessem que se tratava de uma pesquisa científica, foi ressaltado que a metodologia da pesquisa-ação poderia trazer benefícios para a empresa, mesmo não sendo esse o objetivo principal do trabalho. Essa motivação inicial, juntamente com a aplicação da primeira etapa do procedimento, funcionou como um ponto de entrada para o processo de formulação.

Assim, foi firmado um acordo informal entre o pesquisador e os gerentes da academia, no qual todos estariam comprometidos com o processo de formulação da estratégia de operações, pois a metodologia de aplicação tem como pressuposto a participação ativa dos gestores. A equipe então foi composta por 4 pessoas: os dois gerentes da academia, o pesquisador e um bolsista de iniciação científica do curso de graduação em Engenharia de Produção, que auxiliou na coleta de dados internos e externos. Após algumas discussões, os gerentes optaram por não incluir nenhum funcionário na equipe além deles mesmos, pois somente eles eram responsáveis pela tomada de decisões estratégicas da academia. Levando em conta o número total de funcionários da empresa, uma equipe de 4 pessoas foi considerada satisfatória para a aplicação do modelo. Durante a aplicação, o pesquisador atuou como um facilitador, sendo responsável pela condução das reuniões para a formulação da estratégia.

A partir da definição da equipe de formulação, foi definido um cronograma de reuniões para a aplicação do modelo. Em cada reunião, havia um momento anterior em que o pesquisador explicava os principais conceitos que estariam envolvidos em cada etapa, fornecendo instruções por escrito que serviriam para guiar a utilização dos formulários. De posse dos dados necessários para realizar cada atividade, os assuntos eram discutidos em grupo, de maneira que os formulários somente fossem preenchidos após o estabelecimento de um consenso sobre o que estava sendo debatido. Os formulários eram preenchidos em uma reunião e validados na reunião seguinte. O intervalo de tempo entre uma reunião e outra servia para que os gerentes pudessem refletir sobre a estratégia de operações de serviços da empresa e o pesquisador pudesse analisar os dados de pesquisa e refinar o modelo.

É importante lembrar que a estrutura conceitual do modelo funciona como um “pano de fundo” para o **procedimento de formulação**, que é a forma de operacionalizar os conceitos subjacentes ao modelo proposto. Por isso, o que foi aplicado na academia é o procedimento de formulação, abrangendo os processos de linha de frente e de retaguarda, que são aqueles que fazem parte do escopo da estratégia de operações de serviços. Cabe aqui ressaltar que, devido às limitações no tempo para a condução da pesquisa, não foi possível fazer o monitoramento da estratégia previsto na Etapa 6 do procedimento, embora tenha sido estruturado o painel de indicadores para o acompanhamento da implementação.

### **7.2.1. Etapa 1: Serviços & Clientes**

Antes da realização da reunião para aplicar a primeira etapa do modelo, foram coletados dados gerais sobre a empresa, para que os membros externos (pesquisador e bolsista) pudessem estar familiarizados previamente com a academia e seus processos. Além disso, os gerentes foram preparados para que na reunião tivessem em mãos os dados que representavam as entradas das atividades a serem realizadas (ver quadro 14 do capítulo 6).

Um documento que a empresa possuía e que foi bastante útil, não só no desenvolvimento da primeira etapa, mas em todo o processo de formulação, era uma “pesquisa de satisfação” que tinha sido realizada recentemente com uma amostra representativa de clientes. Além dos dados de satisfação do cliente em relação aos serviços prestados, a pesquisa trazia vários dados que caracterizavam o perfil da clientela da academia. Mesmo que esses dados não tenham sido coletados especificamente para a finalidade de

formulação da estratégia de operações, a pesquisa de satisfação representou uma importante fonte de dados secundários, que foram de grande valia para a aplicação do modelo proposto.

Com os dados necessários em mãos, pôde-se realizar a aplicação da Etapa 1 em uma reunião que durou aproximadamente 3 horas. Cada uma das atividades dessa etapa é descrita a seguir.

#### ATIVIDADE 1.1 – Caracterizar os serviços atuais

Com base nos dados disponíveis e na percepção dos gerentes, foi possível caracterizar os serviços atuais, que foram agrupados em quatro famílias, tal como mostra o quadro 24.

SERVIÇOS	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO (%)	CRESCIMENTO DE MERCADO	INTENSIDADE DA COMPETIÇÃO	POSICIONAMENTO COMPETITIVO
<b>Musculação</b>	65%	Crescimento moderado	Competição moderada	Diferenciação
<b>Ginástica Geral</b>	25%	Crescimento moderado	Competição moderada	Diferenciação
<b>Dança</b>	10%	Crescimento moderado	Competição moderada	Diferenciação
<b>Personal</b>	Não entra no faturamento da empresa. Obs.: Venda associada à musculação.	Crescimento moderado	Competição moderada	Diferenciação

Quadro 24: Caracterização dos serviços da academia [Fonte: Autor].

Dentro da família “Ginástica Geral”, a academia possui algumas modalidades, sendo que foram enquadrados nessa categoria todos os tipos de serviços que poderiam ser nomeados dessa forma, tais como, ginástica localizada, *step*, *fast-bike*, etc. Na categoria “Dança”, foram agrupados os serviços de dança de salão e “axé” (modalidade freqüentada principalmente por pré-adolescentes). Já a “Musculação” é referente a um único serviço, que por sinal é o que responde pela maior parte do faturamento da empresa. Além desses grupos de serviços, os

gerentes da academia acharam conveniente incluir o serviço de *personal trainer* na análise, embora ele não seja um serviço oferecido pela academia, mas sim pelos gerentes atuando individualmente. A inclusão desse serviço na análise foi justificada pela sua forte inter-relação com a estratégia de operações da empresa. Para o cliente, o serviço de “*Personal*” é como se fosse um serviço da academia, sendo que o nome dos proprietários de empresa já está vinculado à atividade de *personal* que eles desempenham paralelamente.

Como o serviço de *personal trainer* não faz parte dos serviços da empresa, não havia uma estimativa de sua participação no faturamento, pois sua venda não é computada nas vendas da academia. Entretanto, existe uma indicação para que o aluno de *personal trainer* esteja matriculado na musculação, considerando que a utilização dos aparelhos faz parte da metodologia básica adotada pelos gerentes para prestar esse tipo de serviço. Assim, o serviço de *personal* gera receitas para a empresa por ter sua venda associada à musculação.

Todos os quatro grupos de serviços apresentam um crescimento de mercado moderado. Levando em consideração a concorrência da área de abrangência geográfica da academia, foi identificada uma intensidade de competição moderada. Tomando essa concorrência como base, a empresa adota um posicionamento de diferenciação em todos os serviços prestados.

#### ATIVIDADE 1.2 – **Caracterizar os clientes atuais**

Na caracterização dos clientes (demonstrada no quadro 25), foi utilizada a faixa etária como base de segmentação, aproveitando a classificação que já se fazia na empresa. Nessa análise foi possível constatar que a grande maioria da clientela era composta por adultos, fato que era esperado, pois esse grupo abrange uma faixa etária bastante ampla (19 a 60 anos). De acordo com dados disponíveis na empresa, no grupo dos adultos predominam jovens de 20 a 30 anos. Um fator alarmante foi a baixa participação de clientes da terceira idade (acima de 60 anos), apesar de todas as tendências de mercado indicarem o crescimento desse público, principalmente depois da disseminação na mídia e da comprovação por parte da comunidade médica dos benefícios da musculação para pessoas idosas.

Uma informação que não estava disponível na empresa, e que demandaria um esforço não compensatório para ser coletada, era a participação no faturamento de cada grupo de clientes. A falta dessa informação se deve basicamente a dois motivos:

- A empresa não possui um banco de dados de clientes, ferramenta bastante difundida atualmente pelos sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*).
- A academia vende “pacotes”, de forma que um cliente pode utilizar mais de um serviço, de acordo com o tipo pacote que ele possui. Isso acaba dificultando a identificação da informação de faturamento por grupo de cliente.

CLIENTES	% DO TOTAL DE CLIENTES	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO (%)	REQUISITOS GENÉRICOS	
			INDISPENSÁVEIS	DESEJÁVEIS
<b>Pré-adolescentes (10-14 anos)</b>	8%	Informação não disponível	Empatia Confiabilidade	Preço
<b>Adolescentes (15-18 anos)</b>	8%	Informação não disponível	Tangíveis Competência Disponibilidade	Preço Empatia
<b>Adultos (19-60 anos)</b>	82%	Informação não disponível	Tangíveis Acesso Competência Disponibilidade	Preço Empatia
<b>3ª idade (acima de 60 anos)</b>	2%	Informação não disponível	Tangíveis Acesso Competência Disponibilidade	Preço Empatia

Quadro 25: Caracterização dos clientes da academia [Fonte: Autor].

Os requisitos dos clientes foram classificados em desejáveis e indispensáveis com base na percepção dos gerentes e também com base na pesquisa de satisfação realizada anteriormente. Os requisitos genéricos que foram utilizados para essa análise prévia são aqueles sugeridos no quadro 15 do capítulo 6.

Na análise prévia dos requisitos genéricos, pôde-se constatar que 3 grupos de clientes são bastante homogêneos em relação às suas necessidades e expectativas. A exceção fica por conta dos pré-adolescentes, que têm requisitos um pouco diferentes: em geral, eles gostam de atividades lúdicas (empatia) e seus pais gostam de sentir que eles estão em um lugar que não lhes oferece riscos (confiabilidade).

### ATIVIDADE 1.3 – Analisar a matriz serviço-cliente

A matriz serviço-cliente (figura 54) demonstrou que não existe uma estratégia de focalização de operações na academia (nem para o cliente, nem para o serviço), embora esteja claro que a musculação para adultos seja considerada o “carro-chefe” da empresa. Essa “desfocalização” é justificada pela intenção estratégica da empresa de oferecer uma variedade completa de serviços de *fitness*.

		CLIENTES			
		Pré-adolescentes (10-14 anos)	Adolescentes (15-18 anos)	Adultos (19-60 anos)	3ª idade (mais de 60 anos)
SERVIÇOS	Musculação		✓	✓	✓
	Ginástica Geral	✓	✓	✓	✓
	Dança	✓	✓	✓	✓
	Personal			✓	✓

Figura 54: Matriz serviço-cliente da academia [Fonte: Autor].

Embora não existissem dados disponíveis sobre a participação no faturamento de cada grupo de clientes para que a matriz pudesse incluir ponderações, foi possível estimar que os adultos que fazem musculação respondem por aproximadamente metade da receita da empresa. Grande parte desse grupo faz musculação concomitantemente com alguma modalidade de ginástica, o que reforça a sinergia entre esses dois tipos de serviço.

### ATIVIDADE 1.4 – Analisar os perfis de desempenho

Para construir os perfis de desempenho mostrados na figura 55, as exigências do mercado e o desempenho atual foram determinados com base no mercado local (abrangência

geográfica da academia). Outra observação é que foram considerados os requisitos genéricos propostos no capítulo 6, que já estão embutidos no formato pré-definido para os perfis.

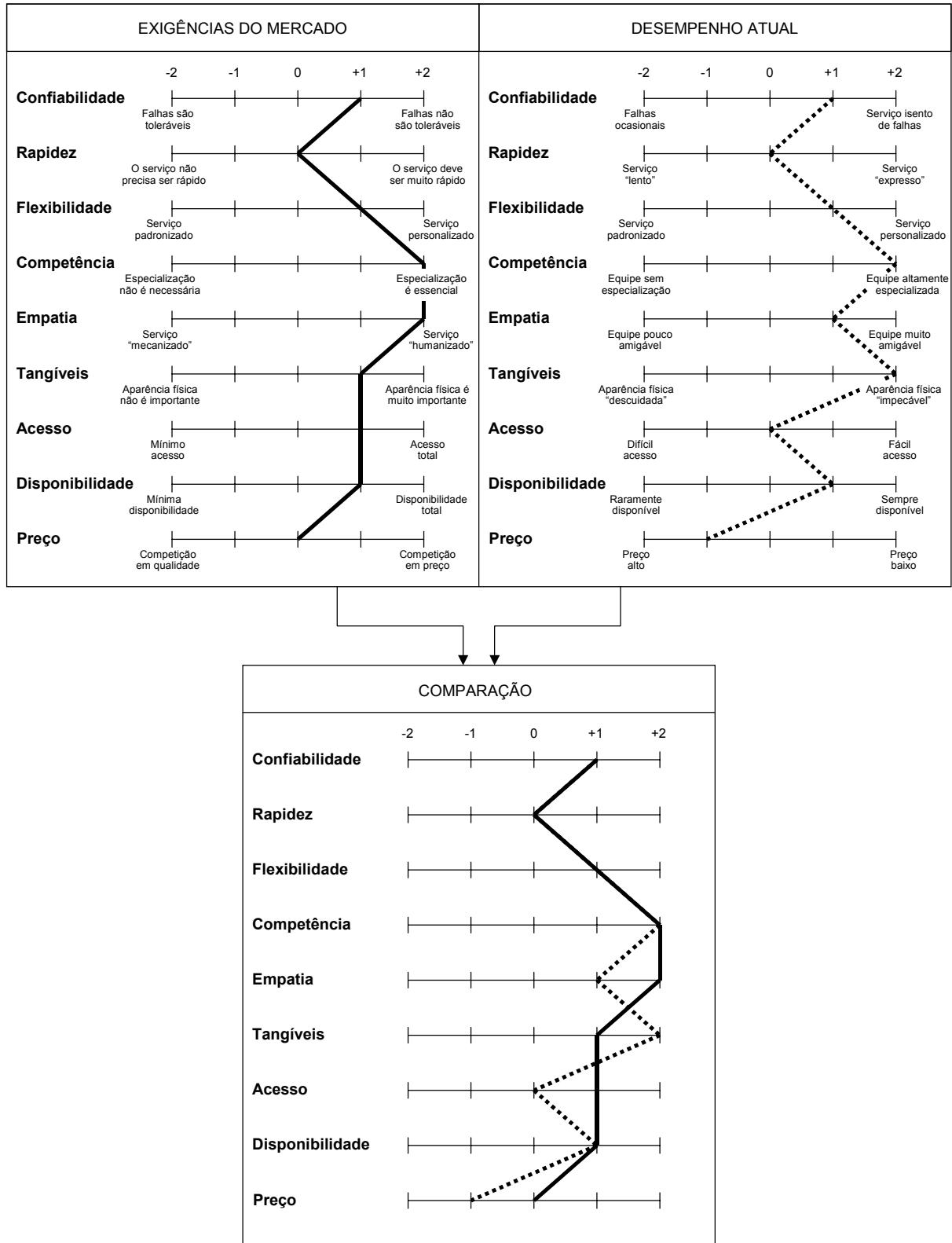


Figura 55: Perfis de desempenho da academia [Fonte: Autor].



Pela análise dos perfis, foram identificadas possíveis lacunas de desempenho na empatia, no acesso e no preço. A lacuna na empatia foi influenciada por recentes reclamações nesse sentido, embora a pesquisa de satisfação não apontasse para isso. Já a lacuna no acesso foi influenciada pela recente decisão do *shopping*, do qual a academia faz parte, em cobrar estacionamento mesmo para os alunos assíduos. Esse fator foi enquadrado como uma característica relacionada ao acesso, e tem sido um tópico de negociações entre a academia e a direção do *shopping*.

A lacuna no preço pode ser compreendida em função de um possível excesso nos elementos tangíveis, o que é coerente com o posicionamento de diferenciação que academia adota. Frequentemente, a relação entre essas duas dimensões (preço e tangíveis) é considerada como um *trade-off*.

De uma forma geral, devem ser feitas três ressalvas quanto à interpretação dos perfis de desempenho da academia:

- As lacunas identificadas são relativamente pequenas, com a diferença de apenas um ponto na escala.
- Conforme foi ressaltado no capítulo 6, os perfis de desempenho são utilizados no modelo proposto como uma forma de análise prévia. Assim, as lacunas identificadas na Etapa 1 são encaradas como “possibilidades”, sendo confirmadas ou não na Etapa 4, que faz uma análise com critérios mais específicos.
- A principal contribuição da análise dos perfis para a formulação da estratégia de operações da academia foi a de estimular os gerentes a começarem a refletir sobre o desempenho de sua empresa, o que funcionou como um ponto de partida para o processo.

#### ATIVIDADE 1.5 – Sintetizar a Etapa 1

Na atividade 1.5, foram levantados os fatos constatados e as questões estratégicas da primeira etapa. Mesmo que na reunião destinada à elaboração da Etapa 1 já tivessem sido levantadas algumas questões para a síntese da etapa, essa atividade só foi concluída de fato na reunião seguinte. Esse intervalo de tempo foi essencial para a reflexão dos gerentes, que passaram a pensar em alguns assuntos que não estavam tão em evidência, embora já fossem conhecidos. O quadro 26 resume a síntese da primeira etapa, que foi registrada no formulário destinado para isso.

FATOS CONSTATADOS	QUESTÕES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A ginástica e a dança ainda têm uma participação relativamente baixa no faturamento, embora apresentem um crescimento de mercado moderado.</li> <li>▪ Existem 3 grupos de clientes ainda pouco explorados: pré-adolescentes (10-14 anos), adolescentes (15-18 anos) e clientes da 3ª idade (acima de 60 anos).</li> <li>▪ Os clientes da 3ª idade ainda representam uma parcela muito pequena da clientela total, embora exista uma tendência mundial de crescimento do número de idosos que fazem musculação (inclusive por recomendação médica).</li> <li>▪ Os requisitos dos pré-adolescentes são diferentes dos requisitos dos outros 3 grupos de clientes.</li> <li>▪ Não existe uma estratégia de focalização deliberadamente estabelecida pela empresa, embora a musculação tenha demonstrado ser o “carro-chefe” da academia.</li> <li>▪ Tomando como base de comparação a área de abrangência geográfica da empresa, existem possíveis lacunas na empatia e no acesso (influenciado pela cobrança de estacionamento).</li> <li>▪ O preço poderá apresentar uma pequena lacuna de desempenho que é justificada por um possível excesso no requisito “tangíveis”, mas que é coerente com o posicionamento de diferenciação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe a intenção de competir com as academias de dança?</li> <li>▪ Seria viável estruturar as operações para atender aos requisitos dos pré-adolescentes?</li> <li>▪ Como conseguir maior penetração no mercado da 3ª idade? Seriam necessários grandes investimentos para uma possível adequação do sistema de operações?</li> <li>▪ No momento atual, é interessante restringir ou ampliar o foco das operações da academia?</li> <li>▪ A academia deve se concentrar na população local ou deve atrair clientes de outros bairros?</li> <li>▪ As lacunas de desempenho apontadas nos perfis realmente correspondem às prioridades de melhoria nas operações de serviços?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESCOPO: considerando que os diferentes serviços da academia enfrentam desafios comuns, foi definido que o processo de formulação da estratégia de operações irá abranger todas combinações serviço-cliente da empresa.</li> </ul>

Quadro 26: Síntese da Etapa 1 [Fonte: Autor].

Após a síntese da primeira etapa, a equipe foi unânime ao decidir que o processo de formulação da estratégia de operações deveria continuar a abranger todos os serviços e clientes da empresa, mantendo o escopo definido inicialmente.

Na percepção dos gerentes, a primeira etapa foi bastante proveitosa, de acordo com que eles comentaram informalmente. Do ponto de vista da pesquisa, essa etapa também foi considerada bem sucedida, pois atendeu a todos os resultados esperados anteriormente.

### 7.2.2. Etapa 2: Conceito & Pacote

Sem maiores dificuldades, a segunda etapa da aplicação do modelo aconteceu em uma reunião que durou aproximadamente três horas. O único cuidado que foi necessário tomar foi quanto à explicação dos conceitos que embasavam essa etapa, pois as idéias de “conceito do serviço” e “pacote de serviços” representavam algo completamente novo para os gerentes envolvidos. Assim, comparando com a etapa anterior, foi dedicado um tempo um pouco maior para a explicação da parte da estrutura conceitual que corresponde ao embasamento teórico necessário para o bom andamento da Etapa 2 do procedimento de formulação.

Assim como na primeira etapa, foram coletados previamente alguns dados sobre o pacote de serviços, de maneira a agilizar a dinâmica da reunião de trabalho.

### ATIVIDADE 2.1 – Identificar o conceito do serviço

A partir de discussões entre os membros da equipe, facilitadas pelo pesquisador, foi possível chegar a um consenso em relação ao conceito do serviço que a academia vinha trabalhando (figura 56).

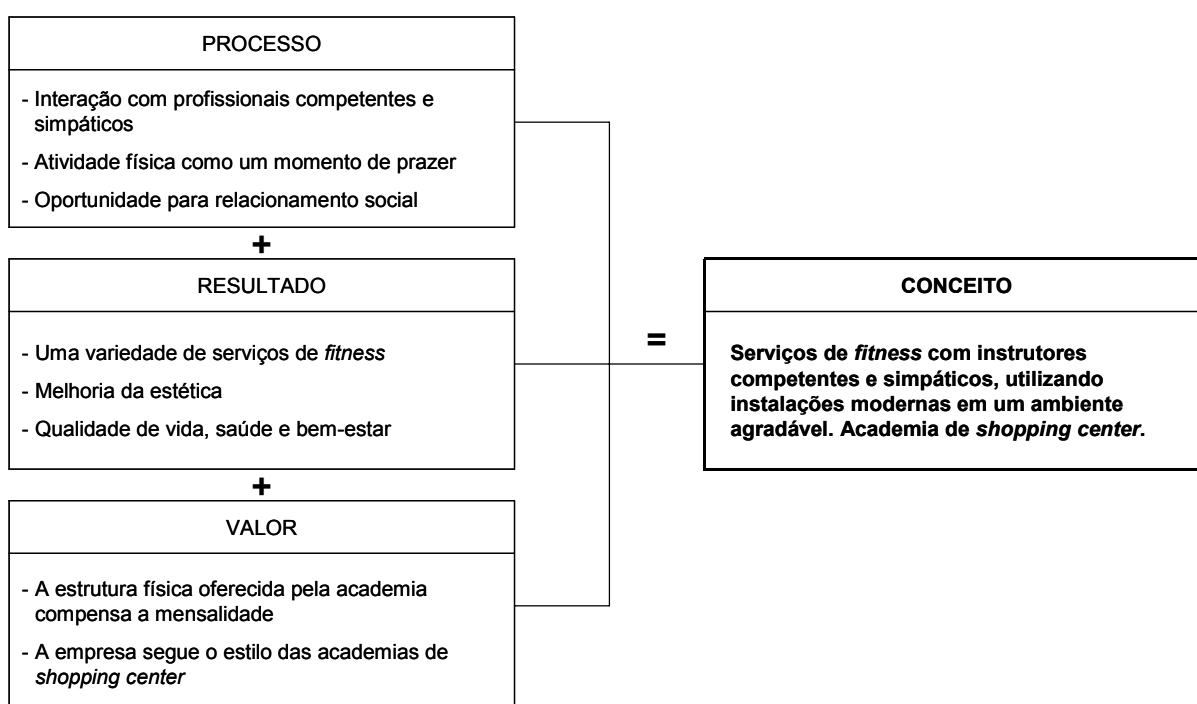


Figura 56: Conceito do serviço da academia [Fonte: Autor].

Para identificar o conceito, foi utilizado o esquema sugerido no capítulo 6, que considera o conceito como a síntese de três dimensões: **processo**, **resultado** e **valor**. Assim, cada uma das dimensões foi discutida entre os membros da equipe, sempre levando em consideração a perspectiva do cliente, para que o conceito pudesse ser extraído das conclusões dessa discussão. O resultado foi a identificação de como o conceito do serviço estava projetado para a academia.

Essa análise explicitou que a empresa projetava o seu conceito dentro da noção que se tem de uma academia de *shopping*, ou seja, um ambiente agradável que possibilita a interação

social entre seus freqüentadores. Além disso, a variedade de serviços da empresa deveria estar interligada pelo conceito de *fitness*.

A empresa não queria ser confundida com outras academias que possuem conceitos alternativos, como as academias de dança e de artes marciais. Da mesma forma, mesmo que a musculação seja um serviço essencial para a academia, ficou bem claro que a empresa tem uma proposta completamente diferente daquelas academias que oferecem exclusivamente os serviços de musculação, geralmente por um preço mais baixo e com uma ênfase excessiva em equipamentos, como se o cliente fizesse um contrato de locação de equipamentos. Pelo contrário, o projeto do serviço da academia, guiado pelo seu conceito, deveria valorizar o elemento humano por meio da competência e empatia de seus profissionais.

#### ATIVIDADE 2.2 – Identificar o pacote de serviços

Conforme prevê o procedimento de formulação, o pacote de serviços foi identificado por meio dos 6 elementos que o compõem (figura 57).

SERVIÇOS EXPLÍCITOS	SERVIÇOS IMPLÍCITOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Musculação</li> <li>- Ginástica geral</li> <li>- Dança</li> <li>- Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estética</li> <li>- Saúde</li> <li>- Sociabilização</li> <li>- Diversão / Entretenimento</li> <li>- <i>Status</i></li> </ul>
INSTALAÇÕES DE APOIO	BENS FACILITADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamentos</li> <li>- Cantina</li> <li>- Vestiários</li> <li>- Sala de avaliação física</li> <li>- Balcão de recepção</li> <li>- Salas de ginástica</li> <li>- Sala de estar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revistas (gerais e especializadas)</li> <li>- Brindes (esporádicos)</li> </ul>
INFORMAÇÕES FACILITADORAS	SERVIÇOS PERIFÉRICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios de avaliação física</li> <li>- Informações fornecidas por um sistema que inclui <i>softwares</i> de avaliação física e de gestão de academias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio nutricional</li> <li>- Convênios com empresas (para descontos)</li> </ul>

Figura 57: Pacote de serviços da academia [Fonte: Autor].

Como o pacote de serviços é descrito em termos de resultados do sistema de operações, não foram incluídos todos os elementos que fazem parte da estrutura física da academia. Por exemplo, havia um escritório na retaguarda (sala da gerência) que, apesar de fazer parte das instalações da empresa, não fazia parte do pacote oferecido ao cliente.

É importante destacar que os serviços explícitos foram definidos em termos de grupos de serviços, pois a equipe não considerou relevante para a finalidade deste trabalho detalhar todos os serviços que compõem cada grupo.

Dentre os serviços implícitos, são destacados a sociabilização e o *status*. A sociabilização (assim como a diversão e o entretenimento) é um elemento que já está embutido no conceito do serviço e que traduz a intenção da academia de projetar um ambiente que não seja visto somente como um lugar destinado para a realização de atividades físicas. Essa noção é complementada com o *status* conferido aos seus freqüentadores, que é inerente a uma academia de *shopping center*.

Outros componentes do pacote que merecem ser comentados são os relatórios de avaliação física, que foram classificados como informações facilitadoras e não como bens facilitadores. Embora eles sejam impressos em papel (tangível), o cliente avalia mais a qualidade da informação (intangível) contida no relatório do que o aspecto físico do papel. Além disso, os relatórios não estão limitados ao papel, pois o professor apresenta e explica para o aluno os resultados da avaliação física.

### ATIVIDADE 2.3 – **Analisar o alinhamento entre o conceito e o pacote**

Para confrontar os dois elementos identificados na segunda etapa, foi elaborado o perfil de alinhamento conceito-pacote da academia (como mostra a figura 58). A construção dessa ferramenta permitiu a visualização dos elementos do pacote que não estavam alinhados ao conceito que a empresa adotava. Essa atividade gerou bastante interesse por parte dos gerentes, que já começaram a discutir sobre a manutenção ou não de alguns elementos desalinhados e também sobre a validade do próprio conceito do serviço da academia.

Alguns elementos do pacote demonstravam claramente que precisavam ser reprojatados, de forma que eles pudessem ser direcionados para o conceito atual. Foi o caso do sistema de

informações que incluía *softwares* de avaliação física e de gestão de academias. Esse sistema apresentava um alinhamento parcial, pois nem todas as suas funcionalidades estavam adequadas para o conceito. O relatório de avaliação física era o único componente que estava sendo auxiliado pelo sistema, embora pudesse ser feito independentemente dele. Já o módulo de gestão de academias não era sequer utilizado, o que representava um desperdício de recursos para a empresa.

CONCEITO DO SERVIÇO		Serviços de <i>fitness</i> com instrutores competentes e simpáticos, utilizando instalações modernas em um ambiente agradável. Academia de <i>shopping center</i> .		
ELEMENTOS DO PACOTE DE SERVIÇOS		Contribui para o Conceito	Contribui parcialmente	Não contribui p/ o Conceito
<b>Serviços Explícitos</b>	MUSCULAÇÃO	●		
	GINÁSTICA GERAL	●		
	DANÇA		●	
	PERSONAL		●	
<b>Serviços Implícitos</b>	ESTÉTICA	●		
	SAÚDE	●		
	SOCIABILIZAÇÃO	●		
	DIVERSÃO / ENTRETENIMENTO	●		
<b>Instalações de Apoio</b>	STATUS	●		
	EQUIPAMENTOS	●		
	CANTINA		●	
	VESTIÁRIOS	●		
	SALA DE AVALIAÇÃO FÍSICA	●		
	BALCÃO DE RECEPÇÃO	●		
<b>Bens Facilitadores</b>	SALAS DE GINÁSTICA	●		
	SALA DE ESTAR	●		
<b>Bens Facilitadores</b>	REVISTAS		●	
	BRINDES		●	
<b>Informações Facilitadoras</b>	RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO FÍSICA	●		
	SISTEMA (SOFTWARES)		●	
<b>Serviços Periféricos</b>	APOIO NUTRICIONAL		●	
	CONVÊNIO C/ EMPRESAS			●

Figura 58: Perfil de alinhamento conceito-pacote para a academia [Fonte: Autor].

Um elemento que demonstrou uma total falta de alinhamento foi o convênio com empresas. Esse elemento era considerado um serviço periférico que, em sua proposta inicial, traria um incremento de receitas para a empresa. Depois de algum tempo do estabelecimento desse serviço, foi percebido que ele não estava sendo tão relevante para o faturamento da empresa, além de estar fugindo completamente do conceito do serviço. O mesmo estava acontecendo com o apoio nutricional, que parecia ser um serviço bastante promissor nos primeiros meses de operação da academia, mas que, com o tempo, demonstrou que a maneira como ele estava sendo prestado deveria ser redefinida.

A dança apresentou um alinhamento parcial apenas, devido ao fato de que uma academia direcionada para o *fitness* não poderia comportar todas as modalidades de dança de uma academia especializada. Além disso, as modalidades de dança que já existiam não tinham muita relação com a imagem que a academia almejava para o seu sistema de operações. Já o serviço de *personal trainer* tinha uma relação maior com o conceito, mas como ele era prestado à parte pelos gerentes, era necessário tomar muito cuidado para que ele não viesse a atrapalhar as operações da academia.

De uma forma ainda mais contundente do que na atividade de identificação do conceito do serviço (atividade 2.1), a análise do alinhamento conceito-pacote causou uma reação positiva por parte dos gerentes, que pela primeira vez passaram a pensar em qual conceito eles realmente queriam projetar para a academia no futuro.

#### ATIVIDADE 2.4 – Sintetizar a Etapa 2

Assim como na síntese da primeira etapa, a síntese da segunda etapa foi registrada pelo levantamento de fatos e questões estratégicas, que são apresentados no quadro 27.

FATOS CONSTATADOS	QUESTÕES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O conceito do serviço da academia está muito associado ao fato de estar localizada em um <i>shopping center</i>.</li> <li>▪ O conceito do serviço está fortemente relacionado com a competência e a empatia dos instrutores das diferentes modalidades.</li> <li>▪ Os serviços da academia estão apoiados no conceito de <i>fitness</i>, tornando alguns elementos do pacote desalinhados com o conceito.</li> <li>▪ Alguns elementos do pacote de serviços da academia apenas contribuem parcialmente para o conceito: dança, <i>personal trainer</i>, cantina, revistas, sistema (<i>softwares</i>) e apoio nutricional.</li> <li>▪ Outros elementos do pacote de serviços da academia não contribuem para o conceito atual: brindes esporádicos e convênios com empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O conceito do serviço da academia é coerente com os requisitos do cliente?</li> <li>▪ A academia deseja manter o conceito de <i>fitness</i>? Quais seriam os outros conceitos alternativos?</li> <li>▪ A mudança de conceito seria assimilada pelos clientes atuais?</li> <li>▪ O pacote de serviços reflete o conceito de uma academia de <i>shopping center</i>?</li> <li>▪ O que fazer em relação aos elementos do pacote que estão desalinhados? Quais deverão ser retirados e quais deverão ser reprojitados?</li> <li>▪ Em caso de mudança de conceito, quais elementos do pacote deverão ser reajustados e quais deverão ser incluídos?</li> </ul>

Quadro 27: Síntese da Etapa 2 [Fonte: Autor].

Os membros da equipe concordaram entre si quanto ao êxito da segunda etapa. Paralelamente, o pesquisador registrava todos os pontos positivos e negativos das etapas realizadas até o momento, tentando extrair as possíveis contribuições para o refinamento das próximas etapas do modelo.

### 7.2.3. Etapa 3: Processos & Competências

Para a aplicação da Etapa 3 do procedimento foram necessárias duas reuniões com duração de aproximadamente duas horas e meia cada. Pelo fato de se tratar de uma etapa com mais atividades do que as etapas anteriores, o pesquisador-facilitador considerou mais conveniente dividir a aplicação da terceira etapa em: uma reunião para a definição dos processos e outra reunião para o mapeamento da estratégia e para a análise de competências.

Previamente, foram coletados dados relevantes sobre os processos da academia, com o objetivo de servirem como um ponto de partida para a terceira etapa. Assim como nas outras etapas, os gerentes foram informados anteriormente sobre o que seria tratado na reunião, para que eles pudessem se preparar para disponibilizar os dados que fossem necessários.

A preparação inicial, que incluía a explicação dos conceitos que estariam envolvidos na aplicação do procedimento, teve que ser mais detalhada na segunda reunião do que na primeira. Essa situação já era esperada, pelo fato de o conceito de competências ainda não ser muito bem compreendido no meio empresarial, embora já seja bastante divulgado na literatura de negócios.

#### ATIVIDADE 3.1 – Identificar processos de linha de frente e de retaguarda

Conforme foi explicado no capítulo 6, a identificação dos processos de linha de frente e de retaguarda é feita a partir da definição das atividades necessárias para produzir o pacote de serviços. Em seguida, é realizada uma análise entrada-saída para descrever cada processo. É importante deixar claro que na aplicação não havia a intenção de fazer um mapeamento de processos que fosse detalhado a ponto de identificar a seqüência das atividades, de acordo com o fluxo do processo. A idéia aqui era apenas descrever os processos, de modo que fosse analisada a contribuição desses processos para a estratégia de operações de serviços.

Assim, limitando a análise nos processos operacionais e de suporte, foram identificados oito processos para a academia, tal como mostra o quadro 28. Dentre os oito processos relacionados com as operações, somente dois foram considerados como processos de retaguarda (limpeza e manutenção), de acordo com os critérios estabelecidos no capítulo 6.



Essa constatação é coerente para uma academia de ginástica, em que o sistema de operações tende a ser mais concentrado na linha de frente.

PROCESSOS	OBJETIVOS	ENTRADAS	ATIVIDADES	SAÍDAS
<b>Instrução Musculação</b>	- Adquirir condicionamento físico - Melhorar estética	- Alunos - Instrutores - Equipamentos - Relatórios de avaliação física	- Entrevistar o aluno - Montar o programa de exercícios - Executar e acompanhar o programa	- Alunos "malhados"
<b>Instrução Ginástica</b>	- Adquirir condicionamento físico - Melhorar estética	- Alunos - Instrutores - Sala de ginástica - Aparelho de som - Equipamentos - CD's de música	- Criar coreografias e séries de exercícios - Escolher músicas - Montar CD de ginástica - Ministrar aula	- Alunos "malhados"
<b>Instrução Dança</b>	- Obter recreação e entretenimento	- Alunos - Instrutores - Sala de ginástica - Aparelho de som - Iluminação - CD's de música	- Criar coreografias - Escolher músicas - Montar CD de dança - Ministrar aula	- Alunos entretidos
<b>Instrução Personal</b>	- Adquirir condicionamento físico - Melhorar estética	- Alunos - Instrutores - Equipamentos - Relatórios de avaliação física	- Definir preços, horários e objetivos do aluno - Entrevistar o aluno - Montar o programa de exercícios - Executar e acompanhar o programa	- Alunos "malhados"
<b>Avaliação Física</b>	- Acompanhar a evolução do desempenho físico	- Alunos - Instrutores - Sala de av. física - Equipamentos de medição corporal - Software	- Efetuar medidas corporais - Inserir dados no <i>software</i> - Apresentar resultados da avaliação aos alunos	- Relatórios de avaliação física
<b>Recepção</b>	- Receber atendimento	- Clientes (alunos atuais e potenciais) - Funcionários - Telefone - Computador - Software	- Fornecer informações diversas (por telefone e presencialmente) - Recepcionar alunos - Efetuar matrículas - Receber mensalidade, emitir recibo - Marcar avaliação física	- Clientes atendidos - Documentos organizados
<b>Limpeza</b>	- Manter o ambiente limpo - Manter equipamentos higienizados	- Funcionários - Produtos de limpeza - Informações dos alunos - Alvará sanitário	- Limpar banheiros, salas, etc. - Realizar manutenção da limpeza - Higienizar equipamentos	- Ambiente limpo - Equipamentos higienizados
<b>Manutenção</b>	- Manter as instalações e equipamentos seguros e em bom estado de conservação	- Funcionários - Equipamentos - Insumos de manutenção (tinta, peças de reposição, etc.)	- Avaliar e monitorar os equipamentos e as instalações - Executar reparos quando necessário - Realizar manutenção preventiva (ex.: lubrificação de equipamentos)	- Instalações e equipamentos seguros e conservados

Quadro 28: Identificação dos processos da academia [Fonte: Autor].

Os objetivos dos processos de linha de frente foram descritos na perspectiva do cliente, na forma de "objetivos do cliente". Já as atividades de cada um dos processos foram definidas

pela ótica da empresa, embora seja fácil identificar as atividades em que o cliente participa (momentos da verdade).

As saídas dos processos de linha de frente que são relacionados com a instrução dos diferentes grupos de serviços (musculação, ginástica, dança e *personal*) foram descritas como resultados da transformação do próprio cliente (alunos “malhados”), considerando que o fluxo de clientes é predominante nesses processos. Também é interessante observar no quadro 28, que as saídas de alguns processos representam as entradas de outros processos, como no caso dos relatórios de avaliação física, que são entradas para os processos de instrução de musculação e de instrução de *personal*. Isso acontece também em outras situações as quais não são mostradas no quadro 28, pois nessa análise somente foram descritas as entradas e as saídas mais relevantes. Por exemplo, as saídas dos processos de retaguarda (limpeza e manutenção) são entradas da maior parte dos processos de linha de frente.

Na definição das entradas, é necessário esclarecer que o termo “instrutores” foi utilizado de modo a abranger professores e estagiários. Os estagiários participam somente dos processos de instrução de musculação e de *personal*, principalmente orientando os alunos na utilização dos equipamentos.

Na atividade de identificação dos processos da academia, a inclusão do cliente como um recurso de entrada realmente contribuiu para o objetivo do modelo proposto, pois permitia que a estratégia fosse pensada para um sistema de operações em que o cliente participa ativamente.

### **ATIVIDADE 3.2 – Analisar os perfis dos processos identificados**

Utilizando a ferramenta de perfil que foi desenvolvida para realizar a atividade 3.2, cada um dos processos de linha de frente foi analisado de acordo com as sete dimensões da ferramenta proposta. É importante lembrar o que já foi mencionado no capítulo anterior, que essa ferramenta somente é aplicável aos processos de linha de frente. A construção dos perfis contribuiu para completar o entendimento dos processos envolvidos, permitindo compreender como eles poderiam estar relacionados com a estratégia de operações de serviços. Os perfis resultantes dessa análise podem ser demonstrados nas figuras a seguir (59 a 64).

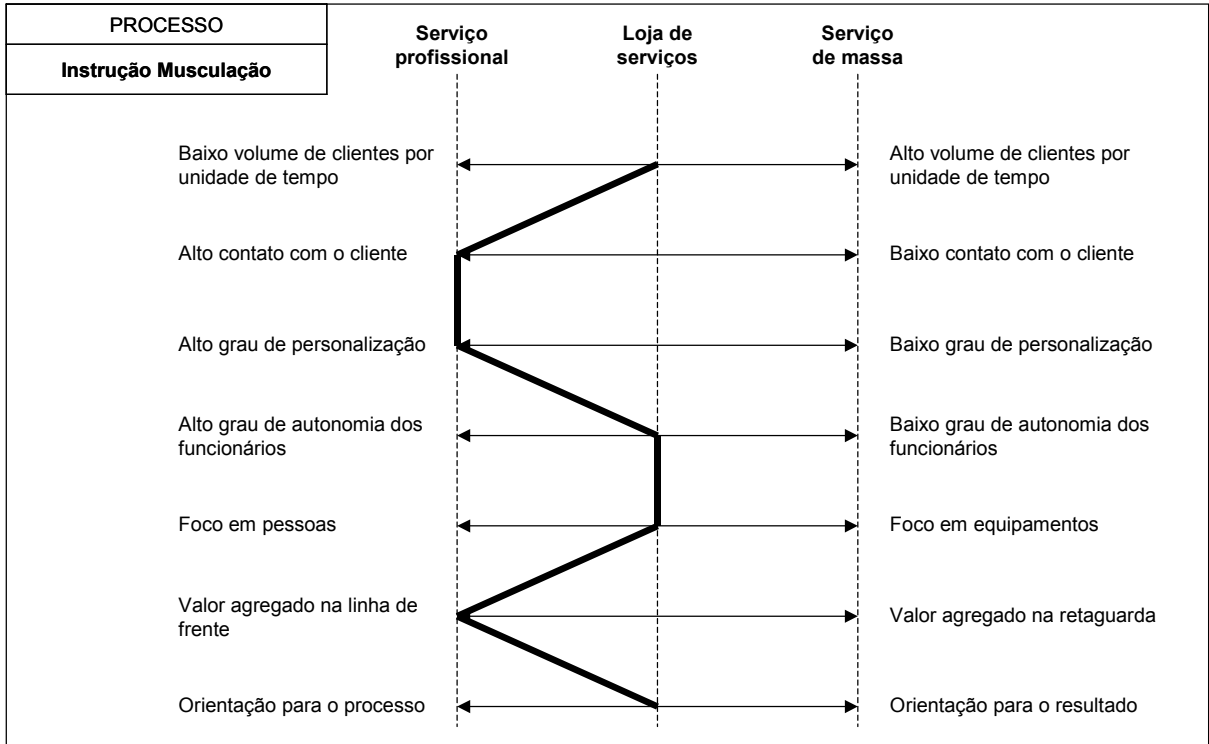


Figura 59: Perfil do processo “instrução de musculação” [Fonte: Autor].

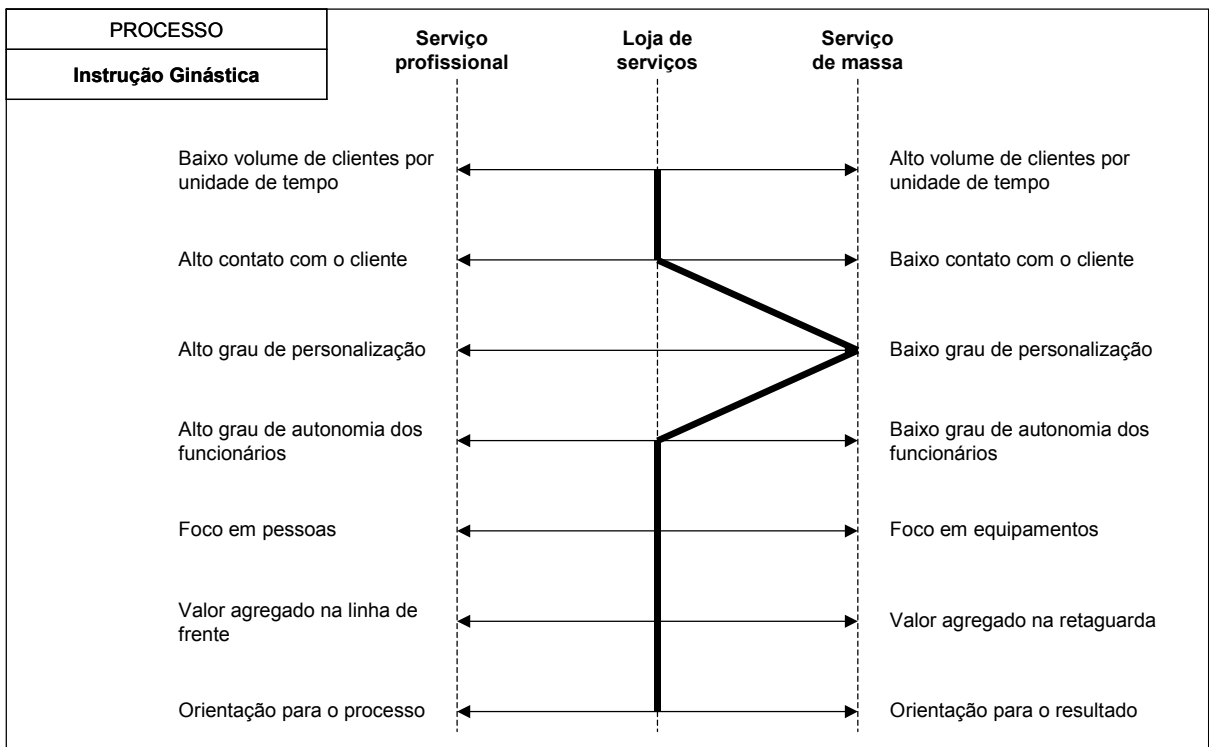


Figura 60: Perfil do processo “instrução de ginástica” [Fonte: Autor].

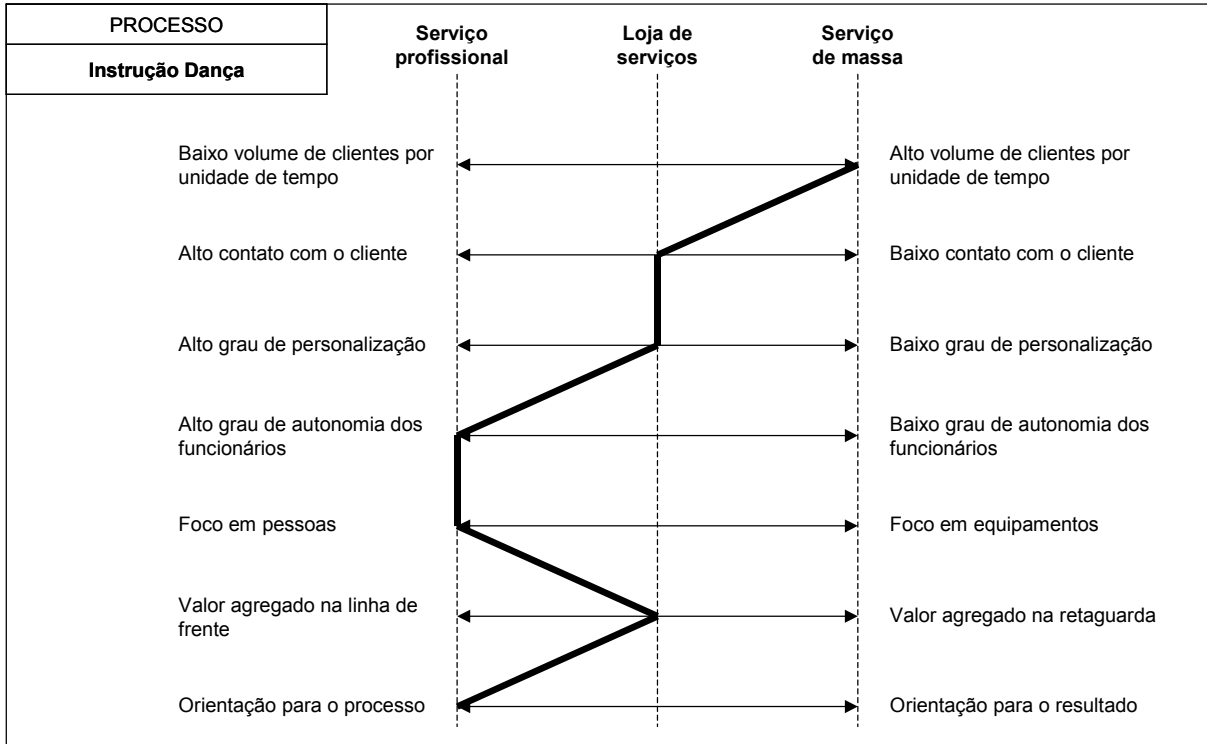


Figura 61: Perfil do processo “instrução de dança” [Fonte: Autor].

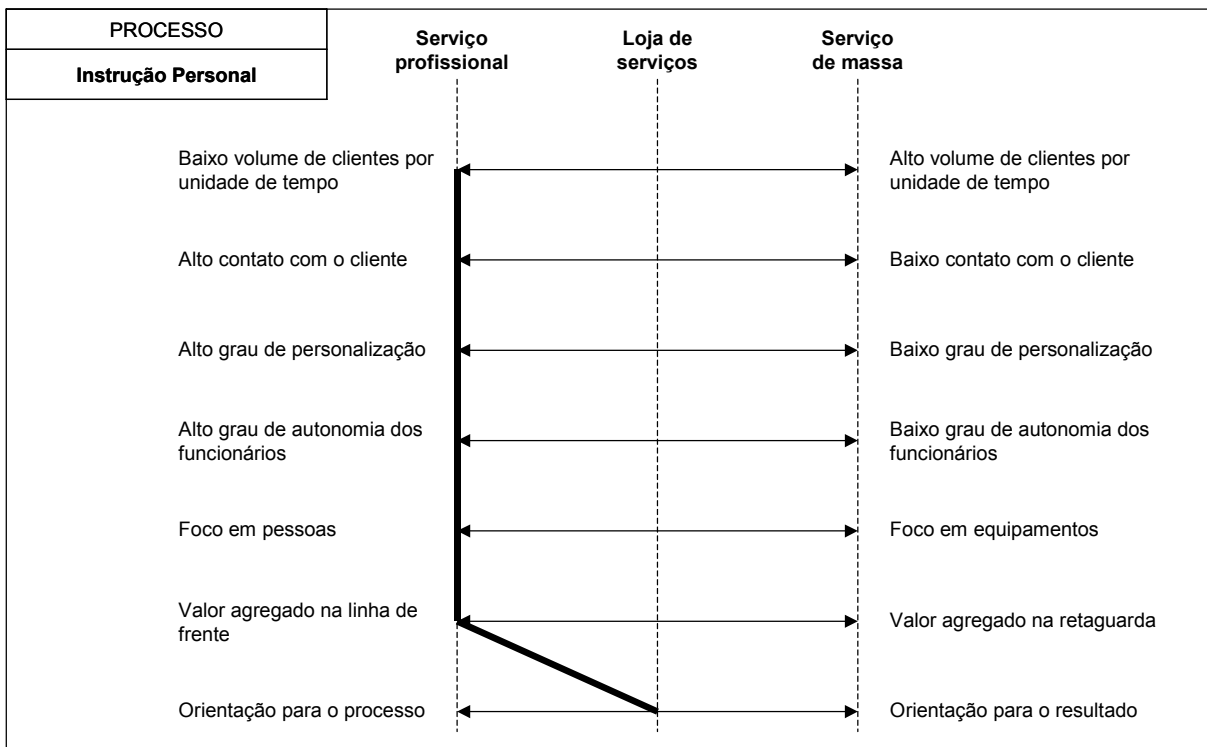


Figura 62: Perfil do processo “instrução de *personal*” [Fonte: Autor].

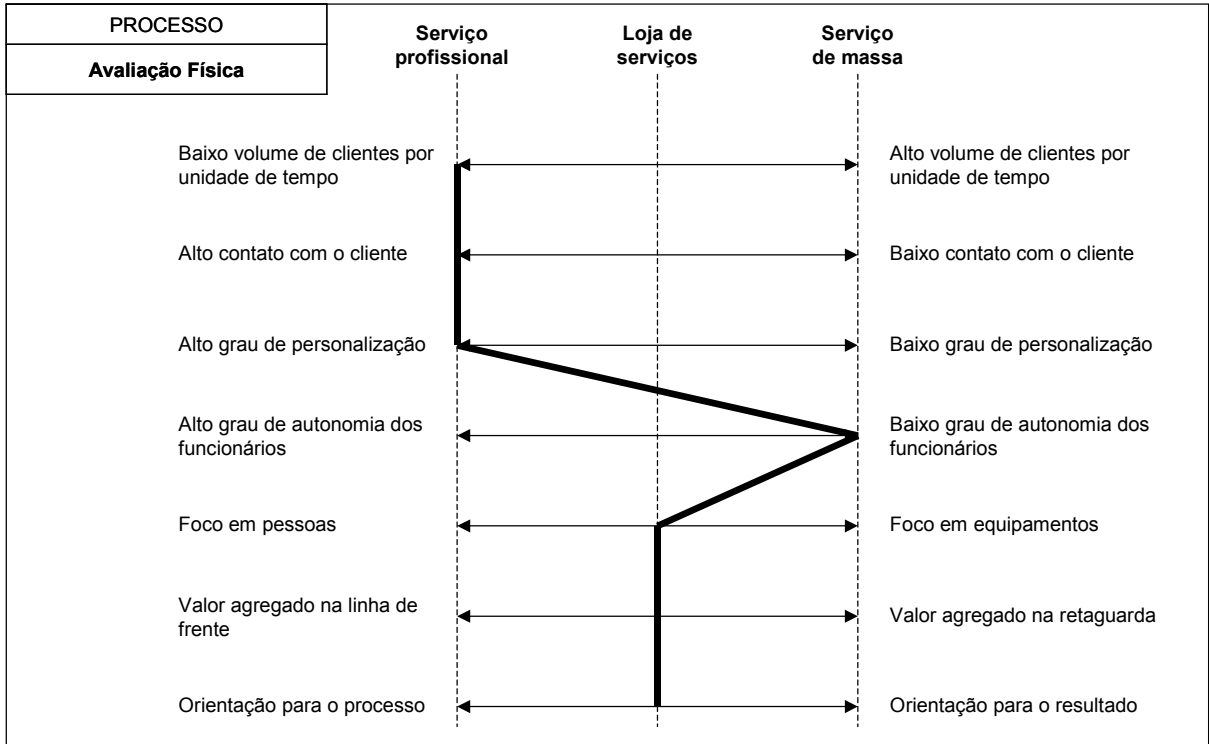


Figura 63: Perfil do processo “avaliação física” [Fonte: Autor].

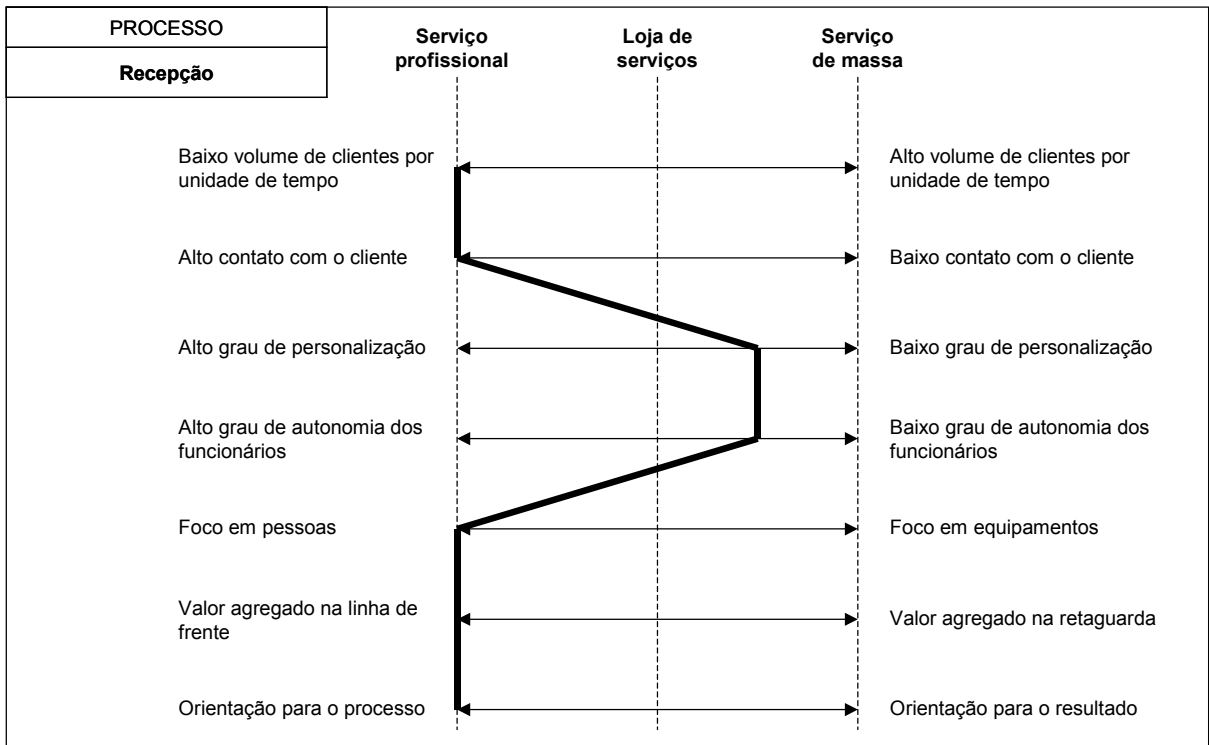


Figura 64: Perfil do processo “recepção” [Fonte: Autor].

Os perfis dos processos indicaram que nenhum processo de linha de frente apresentava todas as suas dimensões alinhadas dentro de um perfil típico (serviço profissional, loja de serviços ou serviço de massa). Antes que a equipe de formulação fosse induzida a redesenhar seus processos para que eles se ajustassem a algum perfil típico, foi iniciada uma discussão sobre os motivos que estariam tornando os processos “desalinhados”.

Em geral, os processos de instrução variavam suas dimensões entre um serviço profissional e uma loja de serviços, com exceção do processo de instrução de *personal*, que foi caracterizado como um serviço profissional que depende, em certo grau, de equipamentos. A instrução da dança chamou a atenção da equipe por ter um volume de clientes típico de um serviço de massa e, ao mesmo tempo, possuir outras características de serviços profissionais e de lojas de serviços. Na análise, foi identificado que o alto volume era uma característica inerente a esse processo e que de certa forma era valorizada pelo cliente (“ter o salão cheio”). Além disso, foi levado em consideração que as aulas de dança nem sempre ficavam lotadas (ou seja, com um alto volume de clientes por vez), mesmo que houvesse uma condição pré-estabelecida de um número mínimo de alunos para que uma turma fosse aberta.

De um modo geral, na maior parte dos processos analisados, as dimensões supostamente conflitantes ocorriam devido a características inerentes e não a processos que foram mal projetados. No processo de avaliação física, por exemplo, havia um alto grau de personalização e um baixo grau de autonomia dos funcionários. Como havia um procedimento padrão para realizar a avaliação física, a autonomia não era levada em consideração. Ao mesmo tempo, a avaliação poderia ser personalizada de acordo com as necessidades estéticas e de saúde que cada cliente demandasse. Para isso existiam diferentes tipos de avaliação física, mas que não dependiam (e nem deveriam depender) da autonomia dos funcionários.

Mais importante que tentar enquadrar os processos em perfis típicos foi conhecer as dimensões que estavam envolvidas nesses processos, analisando como elas poderiam trazer implicações para a estratégia de operações. Isso motivou os gerentes a ver os seus processos de uma maneira bem diferente do que eles estavam acostumados, até mesmo, porque a visão desses processos não estava tão explícita para eles, embora existissem desde a inauguração da empresa. Segundo o relato desses mesmos gerentes, a noção que eles tinham sobre “processos de produção” estava muito distante da forma que eles passaram a enxergar seus processos de

linha de frente após as atividades 3.1 e 3.2. Nesse ponto, é possível afirmar que as ferramentas utilizadas contribuíram bastante para que eles chegassem a essa conclusão.

### ATIVIDADE 3.3 – Mapear a estratégia realizada ao longo do tempo

A discussão para identificar os eventos estratégicos ocorridos ao longo do tempo dependeu da memória de duas pessoas: os dois gerentes, que eram os únicos membros “internos” da equipe de formulação. No entanto, essa não foi uma tarefa tão difícil assim, devido ao curto tempo de existência da academia. Para isso, o período analisado foi dividido em semestres, iniciando a partir da inauguração da empresa. Mesmo com poucos eventos estratégicos para analisar (por causa da curta história da empresa), foi possível fazer uma análise interessante, que resultou no mapa apresentado na figura 65.

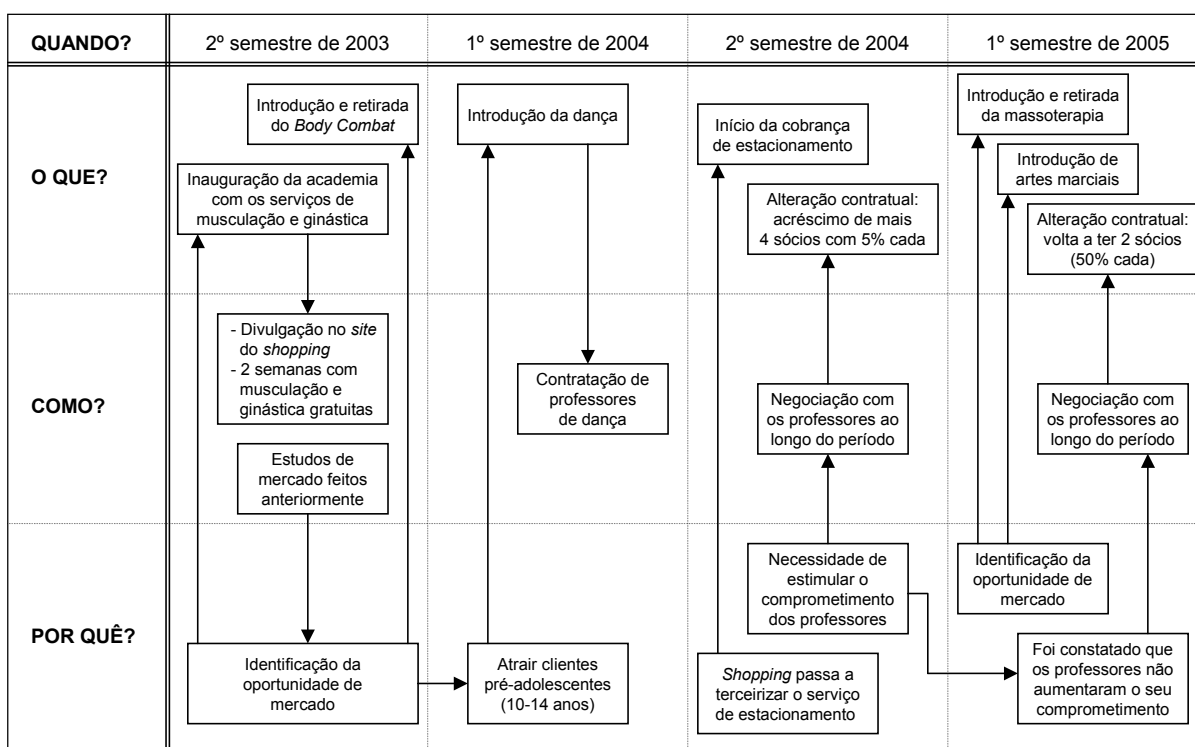


Figura 65: Mapa de eventos estratégicos da academia [Fonte: Autor].

Os eventos estratégicos e suas relações causa-efeito representados graficamente no mapa foram analisados de maneira a compor o formulário apresentado no quadro 29. Conforme explicado no capítulo 6, nesse registro constam: a descrição textual resumida da história da empresa (somente os fatos relevantes), as lições que podem ser aprendidas com essa história e as competências que têm sido desenvolvidas ao longo do tempo.

BREVE DESCRIÇÃO DA HISTÓRIA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao longo do tempo, a academia foi introduzindo novos serviços, de acordo com as oportunidades que foram surgindo no mercado. A escolha de novos serviços geralmente tem sido motivada pelo fator “moda” e pela intenção de constituir um centro de <i>fitness</i> mais completo, com uma ampla variedade de serviços.</li> <li>- Com os novos serviços e o aumento da demanda, foi necessário contratar mais professores. A academia já não podia mais contar somente com os professores que eram sócios-proprietários.</li> <li>- Com um número maior de professores, percebeu-se uma falta de comprometimento por parte daqueles que foram contratados. Em busca de um maior comprometimento, foram feitas algumas experiências de alterações na participação societária para que os professores-chave pudessem se sentir “donos” do negócio.</li> </ul>	
LIÇÕES APRENDIDAS	COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Embora seja sempre importante analisar cautelosamente a decisão de introduzir novos serviços, é necessário continuar acompanhando as tendências no setor e oferecer serviços da moda, mesmo prevendo sua retirada em pouco tempo.</li> <li>- O comprometimento dos professores não está necessariamente vinculado à participação societária deles no negócio. Nem todos possuem vocação gerencial e intenção de serem empresários.</li> <li>- A cobrança do estacionamento não interferiu muito na decisão dos clientes em continuar na academia. O tipo de cliente da academia valoriza o fato de seu veículo estar guardado em segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentre as competências que foram identificadas, uma delas foi considerada essencial para a estratégia de operações da empresa: <b>“Excelência na musculação”</b></li> <li>- Essa competência está relacionada com a capacidade de oferecer um serviço de musculação de alto nível, comparável ao padrão das melhores academias do país.</li> <li>- Devido à importância dessa competência e ao seu potencial de impulsionar a estratégia da empresa, ela foi selecionada para uma análise mais detalhada.</li> </ul>

Quadro 29: Análise das estratégias passadas da academia [Fonte: Autor].

Um evento um pouco mais recente que apareceu no mapa foi a introdução do serviço de artes marciais (inicialmente só com a modalidade denominada “Aikido”). Cabe ressaltar que na definição dos grupos de serviços, na primeira etapa do procedimento, optou-se por deixar esse serviço de fora do escopo do processo de formulação, pois ele foi introduzido em caráter experimental, sendo completamente terceirizado.

O serviço de artes marciais foi incluído como um evento relevante no mapa de eventos estratégicos pelo fato de representar, pelo menos em parte, a estratégia de “tentativa e erro” que a empresa utiliza para a introdução de novos serviços. Primeiro, a aceitação do serviço é testada no mercado, de preferência sem comprometer recursos da empresa (em geral, por meio da terceirização). Depois, a empresa poderá ou não incorporar o novo serviço em seu portfólio, de acordo com a sua aceitação. Na prática da empresa, essa estratégia de introdução de novos serviços não passa por uma análise de alinhamento com o conceito do serviço da academia ou por uma verificação da sinergia com os outros serviços existentes. Isso explicou, pelo menos em parte, o fato de alguns lançamentos terem sido fracassados. Apesar disso, a empresa considera que uma das lições aprendidas com a sua pequena história é que a introdução de novos serviços (serviços que estão na moda) ainda é necessária, porém, com uma análise mais cautelosa.



Um fator que tem preocupado os gerentes da empresa há bastante tempo é a falta de comprometimento dos professores com a academia. Como os professores são remunerados por hora-aula, uma prática comum no setor, é muito difícil garantir que eles tenham uma dedicação compatível com a implementação de qualquer estratégia de longo prazo na empresa. A busca desse comprometimento levou a empresa a adotar estratégias de alterações na estrutura societária, que mais tarde foram consideradas equivocadas. Atualmente, a falta de comprometimento ainda continua sendo um tema preocupante.

Para finalizar, foi feito um *brainstorming* entre os participantes com o objetivo de complementar a análise histórica e identificar quais eram realmente as competências operacionais da academia. Mesmo com um grupo de pessoas que seria considerado um tanto reduzido para a uma sessão de *brainstorming* tradicional, foi possível levantar um número razoável de competências das operações. Porém, apenas uma única competência operacional poderia ser considerada como uma competência essencial: a “excelência na musculação”. Por isso, essa competência foi escolhida para ser analisada nas atividades 3.4 e 3.5.

#### **ATIVIDADE 3.4 – Decompor as competências das operações**

Analisando uma competência como uma combinação coordenada de recursos e processos, foi possível identificar no formulário apresentado no quadro 30 os recursos-chave e os processos-chave que compunham a competência “excelência na musculação”. Na decomposição da competência, não havia a intenção de enumerar o total de recursos e processos que poderiam estar envolvidos com a “excelência na musculação”. O foco dessa análise era destacar somente aqueles recursos e processos que são formadores da competência “excelência na musculação” e que garantem que ela seja vista dessa forma.

A identificação dos recursos-chave e dos processos-chave sinalizou aqueles elementos que deveriam ser gerenciados com atenção para que a competência pudesse continuar gerando vantagem competitiva. De fato, essa decomposição foi muito importante, pois mesmo durante a fase de análise, os gerentes da academia já estavam começando a pensar em estratégias que pudessem garantir o desenvolvimento e a manutenção de suas competências operacionais.

COMPETÊNCIA	Excelência na musculação							
RECURSOS-CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS			
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência	Relacionamento
Professores competentes		X					X	X
Equipamentos modernos	X			X				
Software de avaliação física					X	X		
Ambiente agradável	X	X	X					X
Coordenador da musculação		X					X	X
PROCESSOS-CHAVE	ATIVIDADES DE LINHA DE FRENTE				ATIVIDADES DE RETAGUARDA			
Instrução Musculação	Entrevistar aluno, acompanhar programa				Montar programa de exercícios			
Avaliação Física	Efetuar medidas, apresentar resultados ao aluno				Processar dados do aluno			
Manutenção	-				Monitorar, manter e consertar equipamentos			

Quadro 30: Decomposição da competência “excelência na musculação” [Fonte: Autor].

### ATIVIDADE 3.5 – Avaliar as competências das operações

Após a decomposição da competência “excelência na musculação”, o seu grau de importância foi avaliado em relação ao valor, à sustentabilidade e à versatilidade. Essa tarefa foi feita com o auxílio dos formulários destinados para tal, que são apresentados a seguir.

COMPETÊNCIA	Excelência na musculação						Desconhecido	Não aplicável
AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA								
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo			
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?				X				
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para <u>evitar as ameaças</u> ?					X			
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para <u>aproveitar as oportunidades</u> ?					X			
Quantos concorrentes já possuem esta competência?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum			
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho desta competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável			
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?	<b>A “excelência na musculação” é uma competência de alto valor agregado que é essencial para a estratégia de operações da empresa.</b>							
Resumo do Valor	Negativo	Baixo	Médio	Alto	Desconhecido			
				X				

Quadro 31: Valor da competência “excelência na musculação” [Fonte: Autor].

COMPETÊNCIA		Excelência na musculação						
AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável	
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível			
		X						
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar esta competência?	< 1 mês	1-6 meses	6-24 meses	2-5 anos	> 5 anos			
			X					
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	< 0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	> 20%			
				X				
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	> 50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	< 5% ano			
				X				
Sua vantagem pode ser substituída por outra competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma			
					X			
Resumo da Sustentabilidade	Baixa		Média		Alta	Desconhecida		
			X					

Quadro 32: Sustentabilidade da competência “excelência na musculação” [Fonte: Autor].

COMPETÊNCIA		Excelência na musculação						
AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável	
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente			
			X					
Esta competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente			
			X					
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo			
				X				
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5 anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês			
			X					
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente			
				X				
Resumo da Versatilidade	Baixa		Média		Alta	Desconhecida		
			X					

Quadro 33: Versatilidade da competência “excelência na musculação” [Fonte: Autor].

Na avaliação do grau de importância da competência “excelência na musculação”, feita por consenso do grupo, foi possível constatar que, embora ela seja altamente valiosa, é medianamente sustentável e versátil.

A versatilidade moderada dessa competência não foi um fator preocupante para a equipe de formulação, pois se trata de uma competência inerente a um serviço específico, não havendo, a princípio, a intenção que ela seja transferida para outros serviços. A dimensão da versatilidade que interessa para empresa é a possibilidade de ser transferida para outros mercados geográficos, pois futuramente a academia poderá adotar estratégias de expansão, que envolvem a abertura de filiais em outras regiões da cidade. Considerando somente o centro urbano em que academia está inserida, a competência “excelência na musculação” passa ser bem avaliada nessa dimensão da versatilidade, pois nesse caso não haveria muitos vínculos geográficos que a impedissem de ser transferida.

A moderada sustentabilidade da competência “excelência na musculação” pode ser parcialmente explicada pelo fato de a empresa ser relativamente nova para que essa competência esteja vinculada a circunstâncias específicas de sua história particular. De fato, apenas uma pequena parte dessa competência pode ter sido desenvolvida ao longo do tempo. Parte de seus recursos-chave está relacionada à estrutura física que a academia possui (equipamentos e instalações), e podem ser adquiridos no mercado a qualquer momento em que surgir um novo concorrente com o capital necessário para investir em recursos equivalentes. Já os professores, também considerados recursos-chave, não têm demonstrado um comprometimento suficiente para garantir a sustentabilidade dessa competência no longo prazo. Em resumo, apesar da “excelência na musculação” ser uma competência valiosa, nada garante que esse valor será mantido ao longo do tempo (sustentabilidade).

O que faz com que a “excelência na musculação” ainda tenha uma sustentabilidade média (e não baixa) é o grau de coordenação entre os recursos e os processos que a compõem. Mesmo que alguns de seus recursos-chave e processos-chave possam ser copiados, ou até mesmo substituídos, a forma que eles são coordenados já não é tão fácil para um concorrente imitar. Isso se deve principalmente ao fato de um dos sócios ser o coordenador da musculação, sendo considerado como um recurso-chave que ajuda a garantir que a combinação de recursos e processos adequada seja coordenada para realmente constituir uma competência essencial das operações. Entretanto, essa coordenação eficaz, resultado da

experiência que já tinha sido acumulada pelo gerente antes do início do negócio, ainda não é suficiente para garantir uma alta sustentabilidade para a “excelência na musculação”.

Como a estratégia de operações da academia está fortemente apoiada na competência “excelência na musculação”, os gerentes da academia ficaram bastante preocupados em buscar estratégias que pudessem aumentar a sustentabilidade dessa competência.

### ATIVIDADE 3.6 – Sintetizar a Etapa 3

Na síntese da Etapa 3 surgiram, espontaneamente, assuntos que não tinham sido completamente debatidos durante as atividades anteriores. De certo modo, tudo aquilo que havia sido realizado até o momento estava sendo revisado enquanto a equipe discutia. Esse foi um bom indício de que o procedimento estava cumprindo a sua função, pois o processo de formulação da estratégia de operações de serviços já estava sendo incorporado pela equipe e se tornando uma atividade autônoma.

Os fatos constatados e as questões estratégicas levantadas foram então organizados e registrados no formulário, tal como mostra o quadro 34.

FATOS CONSTATADOS	QUESTÕES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alguns processos compartilham recursos e têm atividades em comum. São os casos da musculação com o <i>personal</i> e da ginástica com a dança.</li> <li>▪ Os processos de manutenção e limpeza estão diretamente relacionados com o alto desempenho da academia no requisito “tangíveis”.</li> <li>▪ Alguns processos possuem dimensões aparentemente conflitantes (ex.: alto grau de personalização com baixo grau de autonomia dos funcionários). Entretanto, na maior parte dos processos analisados, as dimensões conflitantes ocorrem devido a características inerentes e não a processos mal projetados.</li> <li>▪ O curto tempo de existência da academia já possibilitou uma certa aprendizagem, principalmente em relação ao comprometimento dos professores (que são recursos-chave) e à introdução de novos serviços.</li> <li>▪ A “excelência na musculação” provou ser a competência essencial da academia, sendo formada principalmente por instrutores competentes e equipamentos modernos e apoiada pelo processo de avaliação física.</li> <li>▪ Embora a “excelência na musculação” seja uma competência de alto valor, ela demonstra fragilidades em relação a sua sustentabilidade e versatilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos compartilhados e atividades em comum justificam manter processos de serviços que não estão completamente alinhados com o conceito do serviço da academia?</li> <li>▪ Como gerenciar as dimensões conflitantes nos processos da academia?</li> <li>▪ Como manter a estratégia de introdução de novos serviços, acompanhando as tendências da moda, sem que isso gere prejuízos financeiros para a empresa? Como alinhar essa estratégia ao conceito do serviço da academia?</li> <li>▪ Como aumentar a sustentabilidade da competência “excelência na musculação”? Quais recursos e processos seriam necessários para isso?</li> <li>▪ Quais novas competências serão necessárias para as futuras estratégias de operações da academia?</li> </ul>

Quadro 34: Síntese da Etapa 3 [Fonte: Autor].

#### **7.2.4. Etapa 4: Critérios de Valor Percebido**

Assim como na terceira etapa, a aplicação da Etapa 4 teve que ser dividida em duas reuniões, devido à quantidade de atividades envolvidas nessa etapa. Embora os conceitos que dão suporte à aplicação dessa etapa fossem de fácil assimilação por parte dos gerentes, a fase anterior de preparação demandou um certo esforço, pois envolvia a coleta de dados do mercado. Assim, a preparação necessária para reunir os dados de entrada das atividades dessa etapa consumiu mais tempo do que nas etapas anteriores.

Para a obtenção de informações da clientela, novamente foram utilizados os dados da pesquisa de satisfação que tinha sido realizada recentemente na academia. Principalmente nessa etapa da aplicação, os dados da pesquisa de satisfação realmente foram muito úteis, sendo confiáveis a ponto da equipe considerar que não havia a necessidade de realizar uma segunda pesquisa para a coleta de dados primários. Essa decisão foi tomada devido ao fato de os parâmetros estabelecidos e as variáveis medidas por aquela pesquisa se ajustarem perfeitamente ao tipo de informação que era necessária para a aplicação da Etapa 4.

Para a coleta de dados da concorrência, foi utilizada a técnica do “cliente fantasma”, também conhecida como “comprador misterioso”. Na técnica do cliente fantasma, o pesquisador se faz passar por um cliente (usuário ou potencial) da empresa a ser analisada, com a intenção de avaliar diferentes aspectos de um serviço (WILSON, 1998). Na aplicação dessa técnica, o bolsista de iniciação científica, membro da equipe de formulação, exerceu o papel de cliente fantasma.

Além da coleta de dados externos, a percepção dos gerentes também foi levada em consideração para realizar as atividades da Etapa 4. Considerando isso, as atividades constituintes dessa etapa são descritas a seguir.

##### **ATIVIDADE 4.1 – Definir critérios de valor percebido**

A definição dos critérios de valor percebido (CVP's) foi a única atividade que ocorreu antes da primeira reunião destinada exclusivamente para a Etapa 4. Foi necessário antecipar essa atividade pelo fato de os CVP's serem os parâmetros que guiam todas as outras

atividades dessa etapa. Inclusive, para coletar os dados de entrada para a aplicação da Etapa 4 era necessário que os critérios já tivessem sido especificados.

Assim, a equipe de formulação da estratégia procurou definir o que cada um dos requisitos genéricos significava especificamente para as operações da academia. Como mostra o quadro 35, para alguns requisitos foi utilizado o princípio da desagregação, em que o requisito foi dividido em mais de um critério.

REQUISITOS GENÉRICOS	CRITÉRIOS ESPECÍFICOS
Confiabilidade	<b>Segurança dos equipamentos</b>
Rapidez	<b>Agilidade no atendimento</b>
Flexibilidade	<b>Flexibilidade de horário</b> <b>Personalização</b>
Competência	<b>Competência dos instrutores</b>
Empatia	<b>Empatia dos instrutores</b> <b>Empatia na recepção</b>
Tangíveis	<b>Higiene &amp; Limpeza</b> <b>Ambiente físico</b> <b>Conforto dos equipamentos</b>
Acesso	<b>Acesso físico</b>
Disponibilidade	<b>Disponibilidade de equipamentos</b> <b>Disponibilidade de instrutores</b>
Preço	<b>Preço</b>

Quadro 35: Critérios de valor percebido da academia [Fonte: Autor].

A equipe chegou à lista final de 14 CVP's (quadro 35) com base em duas fontes de informação: a percepção dos gerentes, reforçada pelo que já tinha sido discutido nas etapas anteriores, e a pesquisa de satisfação, que já avaliava grande parte dos critérios que fizeram parte da lista. Além disso, a definição dos critérios também foi influenciada pelos resultados da pesquisa publicada por Mello, Leão e Souza Neto (2005), que avaliou o processo de escolha do consumidor em dois tipos de empresas: academias de ginástica e restaurantes *fast-food*. Alguns dos atributos de escolha em academias que foram considerados na pesquisa desses autores são equivalentes aos CVP's que foram estabelecidos na atividade 4.1.

Nessa atividade, os critérios de valor percebido foram definidos dentro da ótica de avaliação do cliente. Conforme foi ressaltado no capítulo 6, devido às características específicas dos serviços, essa lista de critérios também deve fazer sentido para a gestão de operações. De acordo com as características do sistema de operações da academia, a lista final de CVP's foi considerada adequada para o propósito de aplicação do modelo, pois unia naturalmente a perspectiva do cliente à perspectiva das operações.

#### ATIVIDADE 4.2. – **Analisar a concorrência**

Após a definição dos critérios de valor percebido, a equipe passou a dispor de parâmetros de comparação para que fosse feita a análise da concorrência. Porém, antes da reunião destinada para essa análise, era preciso coletar alguns dados das empresas concorrentes. Para isso, foram identificados primeiramente os principais concorrentes diretos da empresa.

Para definir quais eram esses concorrentes diretos, foi utilizado o conceito de área de influência, muito comum no setor de varejo, mas que também pode ser aplicado às academias de ginástica. A área de influência é delimitada pela região geográfica que uma empresa abrange, considerando que grande parte dos clientes dessa empresa está situada dentro dessa área (PARENTE e KATO, 2001). Como a maioria dos clientes trabalha, estuda ou mora perto da academia, foi possível concluir que a área de influência era realmente um critério adequado para a identificação dos concorrentes diretos. Vale ressaltar que não foi utilizada nenhuma técnica específica para delimitar a área de influência da academia, mas somente a noção conceitual do que essa área representava. Nesse sentido, a abrangência geográfica da academia já era um elemento bem conhecido dos gerentes, pois eles tinham o cadastro de cada um dos clientes e sabiam qual era a sua procedência.

Além da empresa, foram identificadas quatro academias em sua área de influência. Dentre essas quatro academias, três foram selecionadas para a análise, descartando uma que não foi considerada como um concorrente relevante. Por questões de sigilo, os nomes das academias concorrentes não foram revelados neste trabalho, sendo denominadas simplesmente de “Concorrente A”, “Concorrente B” e “Concorrente C”.



Conforme mencionado, a coleta de dados sobre as academias concorrentes foi feita por meio da técnica do cliente fantasma. Para isso, um dos integrantes da equipe, que nunca tinha estado em nenhuma das empresas anteriormente, assumiu o papel de um cliente que estaria procurando uma academia para frequentar. Então, para cada empresa avaliada, o “cliente fantasma” da equipe telefonava para a academia pedindo informações, visitava as instalações, conversava com os professores mostrando interesse nas atividades e participava de aulas experimentais que lhe fossem oferecidas. Depois da experiência vivenciada com cada academia, o cliente fantasma fazia anotações gerais sobre tudo que tinha observado e também anotações específicas sobre as suas impressões quanto ao desempenho da empresa em cada critério. Além disso, ele já fazia uma avaliação prévia de cada critério, utilizando a seguinte escala: Excelente – Bom – Regular – Ruim – Péssimo.

Para realizar a análise da concorrência, foram consideradas duas fontes de informação: a percepção dos gerentes e a pesquisa do “cliente fantasma”. A percepção dos gerentes também foi considerada uma fonte de informação bastante relevante, pois se a experiência dos dois fosse somada, eles já haviam trabalhado anteriormente em todas as academias analisadas. Além disso, os gerentes continuavam mantendo o contato com as empresas concorrentes, inclusive frequentando esporadicamente essas academias, pois havia um relacionamento cordial entre eles.

Durante a reunião, o grupo procurou comparar o desempenho das empresas analisadas em relação a cada critério de valor percebido. Um fato que deve ser destacado é que as percepções dos gerentes estavam praticamente coincidindo com a avaliação do “cliente fantasma” (percepção do cliente), o que garantia uma maior confiabilidade na análise. Assim, o resultado da avaliação dos concorrentes e da empresa ia sendo registrado no formulário pela escala estabelecida previamente (Excelente – Bom – Regular – Ruim – Péssimo). Os resultados dessa análise podem ser visualizados no quadro 36.

Na análise da concorrência, a empresa demonstrou um desempenho superior em quase todos os critérios de valor percebido. Somente no critério “preço”, a empresa teve uma avaliação pior que a do “Concorrente A”, o que é justificável, por se tratar de um concorrente que adota uma típica estratégia competitiva de baixo custo, priorizando o preço baixo e sacrificando os demais critérios (*trade-off*). Em uma análise mais geral, pode-se afirmar que a academia ocupa uma posição de liderança em sua área de influência.

Um dado secundário que ajuda a confirmar essa superioridade, é que, na pesquisa de satisfação que foi realizada, 68% dos respondentes afirmaram estar matriculados em outra academia quando se tornaram clientes da empresa, o que representa uma troca de academia. Juntando essa informação com os dados do cadastro de clientes, pode-se concluir que muitos desses clientes vieram de outras academias da mesma área de influência.

CRITÉRIOS	NOSSA EMPRESA	CONCORRENTE A	CONCORRENTE B	CONCORRENTE C
<b>Preço</b>	Bom	Excelente	Bom	Regular
<b>Acesso físico</b>	Excelente	Péssimo	Regular	Regular
<b>Disponibilidade de equipamentos</b>	Excelente	Péssimo	Excelente	Bom
<b>Disponibilidade de instrutores</b>	Excelente	Regular	Regular	Bom
<b>Empatia dos instrutores</b>	Bom	Regular	Bom	Bom
<b>Competência dos instrutores</b>	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
<b>Agilidade no atendimento</b>	Excelente	Péssimo	Excelente	Excelente
<b>Empatia na recepção</b>	Excelente	Bom	Excelente	Excelente
<b>Higiene &amp; Limpeza</b>	Excelente	Péssimo	Excelente	Ruim
<b>Segurança dos equipamentos</b>	Excelente	Péssimo	Bom	Regular
<b>Conforto dos equipamentos</b>	Excelente	Péssimo	Bom	Regular
<b>Flexibilidade de horário</b>	Bom	Ruim	Bom	Ruim
<b>Personalização</b>	Bom	Regular	Bom	Bom
<b>Ambiente físico</b>	Excelente	Péssimo	Bom	Ruim

Quadro 36: Análise comparativa dos principais concorrentes da academia [Fonte: Autor].

#### ATIVIDADE 4.3. – Analisar a matriz importância-desempenho

A análise da concorrência forneceu uma boa base para a construção da matriz importância-desempenho. Assim, a dimensão do desempenho, que é determinada em relação à concorrência, já poderia ser auxiliada pelos resultados da atividade anterior. Além disso, o desempenho da academia em dimensões equivalentes aos CVP's já havia sido avaliado junto aos clientes na pesquisa de satisfação.

Como na atividade 4.2 a academia tinha apresentado um desempenho claramente superior ao da concorrência local, já era esperado que essa situação fosse se confirmar na matriz importância-desempenho. Por esse motivo, os gerentes demonstraram uma visão de futuro mais ambiciosa. Na verdade, eles já tinham uma noção de que a empresa fosse líder na

área de influência que abrange os bairros vizinhos, embora não soubessem dessa informação detalhada por critério de valor percebido. A pretensão futura dos gerentes era equiparar a empresa às melhores academias de sua região metropolitana, considerando que essa região envolve não somente os bairros vizinhos, mas também, as cidades vizinhas. A intenção de “competir com as melhores” era bastante justificável pelo fato de ainda haver crescimento de mercado para os serviços da academia, além da possibilidade de atrair ainda mais os clientes de bairros mais distantes que trabalham ou estudam em sua área de influência.

Assim, foi decidido que seriam elaboradas duas matrizes, uma em relação à área de influência e outra em relação às melhores academias da região. Porém, para a segunda matriz não haveria uma coleta de dados “*in loco*”, como aquela que foi feita para os concorrentes da área de influência. Pela experiência que os gerentes possuíam, eles saberiam identificar facilmente quais eram as academias consideradas referências na região (melhores práticas). Eles conheciam pessoalmente essas academias e seus proprietários, de modo que eles teriam condições de avaliar o desempenho da empresa em relação às melhores práticas com uma segurança razoável, embora essa análise envolvesse um certo grau de julgamento pessoal.

Já na avaliação do grau de importância para o cliente, mais uma vez foram utilizados os dados da pesquisa de satisfação que a empresa possuía. Na pesquisa de satisfação do cliente havia um item denominado “fator predominante de escolha”, que sinalizava os possíveis critérios “ganhadores de clientes” para a matriz. Com esses dados, somados à percepção dos gerentes, era possível avaliar a importância dos CVP’s de uma maneira suficientemente confiável. Assim como na atividade 4.1, o estudo de Mello, Leão e Souza Neto (2005) complementou a pesquisa de satisfação da empresa, pois continha dados que permitiam inferir sobre a atribuição de importância para cada um dos critérios. Um fato interessante foi que essas duas pesquisas apresentavam resultados semelhantes sobre os graus de importância dos CVP’s, embora tivessem sido feitas em cidades com características completamente diferentes. Essa constatação fez com que a equipe adotasse a premissa de que não haveria uma diferença significativa entre a área de influência e as melhores da região no que se refere à importância dos critérios. Por isso, foram adotados os mesmos graus de importância para os dois casos.

Então, de acordo com os dados disponíveis, cada CVP foi avaliado nas dimensões de importância e desempenho, utilizando a escala sugerida no capítulo 6 (fig. 41). Os resultados dessa análise são apresentados no quadro 37 e posicionados nas matrizes das figuras 66 e 67.



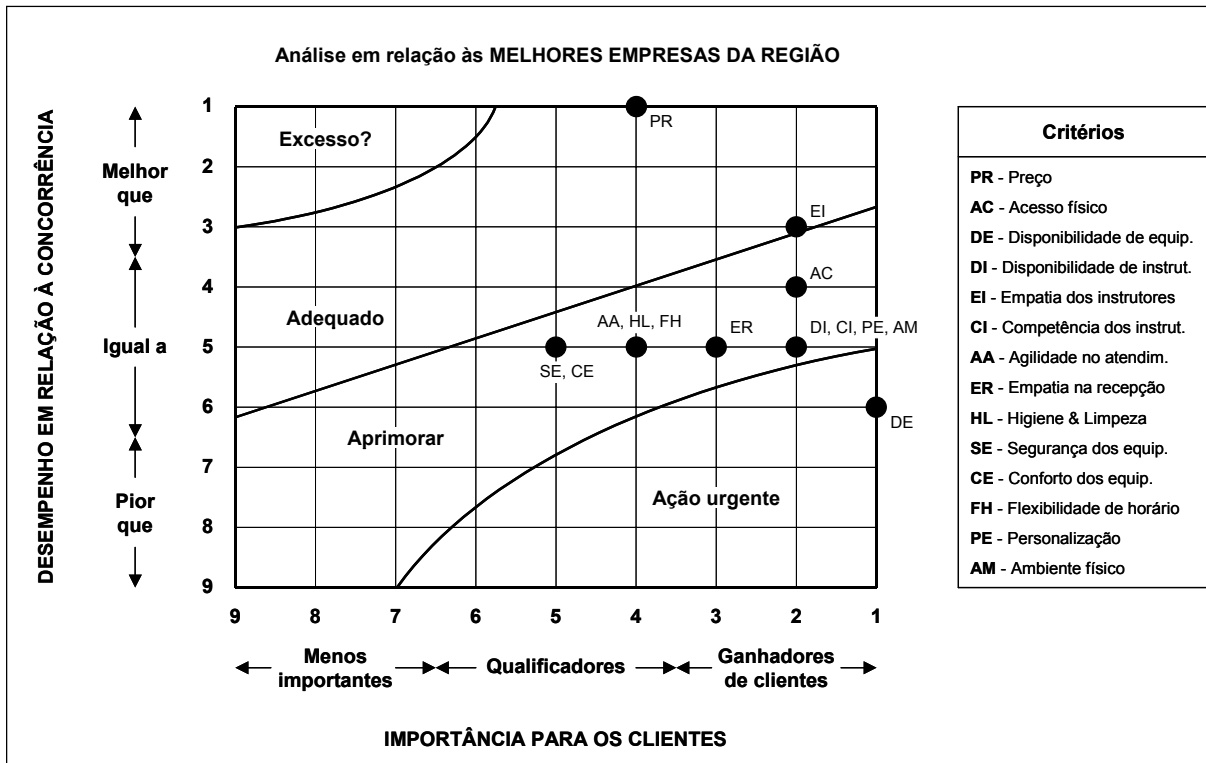


Figura 67: Matriz importância-desempenho (melhores práticas) [Fonte: Autor].

Os resultados da análise importância-desempenho confirmaram posição de liderança da academia em relação aos concorrentes de sua área de influência, sendo que todos os critérios de valor percebido ficaram situados na zona “adequada” da primeira matriz. Como o preço ainda era um pouco maior do que o dos concorrentes diretos, esse critério ficou no limite entre o “adequado” e o “aprimoramento”. No entanto, como foi mencionado anteriormente, o preço que a academia pratica é coerente com a sua estratégia de diferenciação.

Ainda na análise em relação à área de influência, outros dois critérios que ficaram no limite entre o “adequado” e o “aprimoramento” são a disponibilidade e a empatia dos instrutores. Um dos motivos que contribuem para isso é a utilização total da capacidade produtiva da academia durante os horários de pico. Um *trade-off* comum nas operações de serviços é que a qualidade tende a diminuir com a maximização da capacidade. No caso da academia, os instrutores tendem a ser menos disponíveis e empáticos quando eles têm que lidar com um grande volume de clientes ao mesmo tempo. Os problemas de capacidade na academia estavam acontecendo por ela ter adquirido um grande volume de clientes em um curto período, sem que tivesse tido tempo para se preparar para isso. Para agravar ainda mais

o problema, a sazonalidade inerente ao setor não torna viável trabalhar com folgas excessivas na capacidade.

Quando comparada com as melhores academias da região, a academia apresentou uma necessidade de melhoria em quase todos os critérios, sendo que a “disponibilidade de equipamentos” necessitava de uma melhoria urgente. Isso demonstra que ainda havia um longo caminho a percorrer se a empresa quisesse se equiparar às melhores práticas.

A baixa disponibilidade de equipamentos era um problema que já vinha sendo observado pelos gerentes, principalmente na época de alta temporada, período em que os problemas de capacidade ficam mais em evidência. O fato mais curioso é que na análise em relação à área de influência esse critério ficou com o desempenho máximo, ou seja, ele estava adequado para a competição com os concorrentes diretos, mas ainda estava muito longe do nível que a academia almejava chegar.

A elaboração da matriz em relação à área de influência aperfeiçoou a análise dos perfis de desempenho que foi realizada na primeira etapa do procedimento de formulação, confirmando algumas tendências e refutando outras. Porém, há de se considerar que as duas análises possuem parâmetros e objetivos diferentes, além dos critérios terem sido refinados na quarta etapa. No entanto, com a discussão gerada na atividade 4.3, é possível afirmar a análise prévia que é realizada por meio dos perfis de desempenho também funcionaria como uma espécie de preparação para a análise importância-desempenho.

De fato, a análise da matriz importância-desempenho iniciou uma importante discussão para o processo de formulação da estratégia de operações. Essa análise esclareceu para os gerentes quais critérios deveriam ser priorizados, levando em consideração duas perspectivas: área de influência e melhores práticas. A escolha estratégica do que deveria ser feito ainda pertencia aos gerentes, mas agora a decisão poderia ter um embasamento muito melhor.

#### **ATIVIDADE 4.4. – Analisar as relações entre critérios**

Com a identificação das prioridades de melhoria nos CVP's, foi necessário conhecer as relações entre esses critérios. Para realizar essa tarefa, foi utilizada a matriz de relações entre critérios, evidenciando as relações de conflito (*trade-off*) e de apoio mútuo.

Durante a reunião, a construção dessa matriz ocorreu por meio da discussão entre os participantes do processo de formulação. Nessa discussão, o facilitador assumiu uma atitude questionadora em relação ao grupo, para que não fosse esquecido nenhum tipo de relação que pudesse ocorrer.

A identificação das relações entre critérios estava fortemente apoiada no conhecimento que os gerentes tinham do negócio. Por isso, a participação deles foi essencial para realização dessa atividade. Com base nisso, as relações que iam sendo identificadas eram assinaladas na matriz que pode ser visualizada na figura 68.

Relações de: X - CONFLITO O - APOIO MÚTUO	Ambiente físico	Personalização	Flexibilidade de horário	Conforto dos equip.	Segurança dos equip.	Higiene & Limpeza	Empatia na recepção	Agilidade no atendimento	Competência dos instr.	Empatia dos instrutores	Disponibilidade de instr.	Disponibilidade de equip.	Acesso físico	Preço
Preço	X						X	X	X		O	X	X	
Acesso físico														
Disponibilidade de equipamentos	X							O						
Disponibilidade de instrutores		O	O					O						
Empatia dos instrutores								O	O					
Competência dos instrutores		O						O						
Agilidade no atendimento		O					X							
Empatia na recepção														
Higiene & Limpeza	O			O										
Segurança dos equipamentos														
Conforto dos equipamentos														
Flexibilidade de horário														
Personalização														
Ambiente físico														

Figura 68: Matriz de relações entre os CVP's da academia [Fonte: Autor].

De uma forma geral, os critérios prioritários não apresentaram *trade-offs* significativos que pudessem impedir sua melhoria. No entanto, o aumento da “disponibilidade de equipamentos”, que foi uma melhoria urgente indicada pela matriz importância-desempenho, tem uma relação de conflito com o “ambiente físico” que realmente não deve ser ignorada. Esse *trade-off* chamou a atenção dos gerentes para o fato de que a melhoria da disponibilidade de equipamentos talvez tivesse que ser acompanhada por um investimento para a reforma das

instalações, de maneira que o ambiente físico não ficasse prejudicado com um número maior de equipamentos no mesmo espaço.

#### ATIVIDADE 4.5. – Correlacionar os critérios com os processos

Na atividade 4.5, foram analisadas as relações entre os CVP's e os processos identificados na terceira etapa do procedimento de formulação. Além da matriz critério-processo simples, foi utilizada essa mesma matriz acrescentada de ponderações que tinham como base os resultados da análise importância-desempenho. Na matriz ponderada foram utilizados os pesos e as pontuações sugeridas no capítulo 6.

Nessa análise foram desenvolvidas três matrizes: uma simples, uma ponderada pela área de influência e outra ponderada pelas melhores práticas. Esse conjunto de matrizes pode ser visualizado nos quadros 38, 39 e 40.

		PROCESSOS							
		INSTR. MUSCUL.	INSTR. GINÁST.	INSTR. DANÇA	INSTR. PERSON.	AVAL. FÍSICA	RECEPÇÃO	LIMPEZA	MANUTENÇÃO
CRITÉRIOS DE VALOR PERCEBIDO	Preço	●	●	○	△		●	●	△
	Acesso físico								
	Disponibilidade de equipamentos	●	○		●				●
	Disponibilidade de instrutores	●	●	●	○	●			
	Empatia dos instrutores	●	●	●	●	△			
	Competência dos instrutores	●	●	●	●	●			
	Agilidade no atendimento	●	●	●	●	●	●		
	Empatia na recepção						●		
	Higiene & Limpeza		●	●				●	
	Segurança dos equipamentos	●			●				●
	Conforto dos equipamentos	●			●				
	Flexibilidade de horário	△	●	●	△	●			
	Personalização	○	△	△	●				
	Ambiente físico	●	●	●	●	●	●	●	
		● RELAÇÃO FORTE	○ RELAÇÃO MÉDIA	△ RELAÇÃO FRACA					

Quadro 38: Matriz critério-processo da academia [Fonte: Autor].



CRITÉRIOS	PESOS	PROCESSOS							
		Instr. Muscul.	Instr. Ginástica	Instr. Dança	Instr. Personal	Aval. Física	Recepção	Limpeza	Manut.
Preço	1	9	9	3	1		9	9	1
Acesso físico	1								
Disponibilidade de equipamentos	1	9	3		9				9
Disponibilidade de instrutores	1	9	9	9	3	9			
Empatia dos instrutores	1	9	9	9	9	1			
Competência dos instrutores	1	9	9	9	9	9			
Agilidade no atendimento	1	9	9	9	9	9	9		
Empatia na recepção	1						9		
Higiene & Limpeza	1		9	9				9	
Segurança dos equipamentos	1	9			9				9
Conforto dos equipamentos	1	9			9				
Flexibilidade de horário	1	1	9	9	1	9			
Personalização	1	3	1	1	9				
Ambiente físico	1	9	9	9	9	9	9	9	
<b>Pontuação ponderada (Área de Influência)</b>		<b>85</b>	<b>76</b>	<b>67</b>	<b>77</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>19</b>
Ação urgente	3	Peso	LEGENDA	Pontuação	Grau de correlação				
Aprimorar	2				●	Relação forte	9		
Adequado	1				○	Relação média	3		
Excesso?	1				△	Relação fraca	1		

Quadro 39: Matriz critério-processo ponderada (área de influência) [Fonte: Autor].

CRITÉRIOS	PESOS	PROCESSOS							
		Instr. Muscul.	Instr. Ginástica	Instr. Dança	Instr. Personal	Aval. Física	Recepção	Limpeza	Manut.
Preço	1	9	9	3	1		9	9	1
Acesso físico	2								
Disponibilidade de equipamentos	3	9	3		9				9
Disponibilidade de instrutores	2	9	9	9	3	9			
Empatia dos instrutores	1	9	9	9	9	1			
Competência dos instrutores	2	9	9	9	9	9			
Agilidade no atendimento	2	9	9	9	9	9	9		
Empatia na recepção	2						9		
Higiene & Limpeza	2		9	9				9	
Segurança dos equipamentos	2	9			9				9
Conforto dos equipamentos	2	9			9				
Flexibilidade de horário	2	1	9	9	1	9			
Personalização	2	3	1	1	9				
Ambiente físico	2	9	9	9	9	9	9	9	
<b>Pontuação ponderada (Melhores Práticas)</b>		<b>161</b>	<b>137</b>	<b>122</b>	<b>153</b>	<b>91</b>	<b>63</b>	<b>45</b>	<b>46</b>
Ação urgente	3	Peso	LEGENDA	Pontuação	Grau de correlação				
Aprimorar	2				●	Relação forte	9		
Adequado	1				○	Relação média	3		
Excesso?	1				△	Relação fraca	1		

Quadro 40: Matriz critério-processo ponderada (melhores práticas) [Fonte: Autor].

Tanto na análise simples quanto na análise ponderada pelas duas óticas, ficou evidente a forte relação dos quatro processos de instrução (musculação, ginástica, dança e *personal*) com a maioria dos critérios de valor percebido. Esses resultados são justificáveis, pois esses são processos de linha de frente que estão relacionados com a atividade principal da academia.

De um modo geral, todos os processos de instrução seriam considerados prioritários se fosse levada em conta a relação que eles possuem com os CVP's. Porém, o processo de instrução de musculação merece um destaque especial, pois além dele ter ficado com a maior pontuação ponderada nos dois casos, ele é um dos processos-chave que compõem a competência essencial da academia (“excelência na musculação”).

#### ATIVIDADE 4.6 – Sintetizar a Etapa 4

A síntese da quarta etapa completou, com as outras sínteses anteriores, o conjunto de informações que era necessário para a definição dos objetivos estratégicos das operações. Os fatos constatados nessa etapa e as questões estratégicas resultantes são apresentados no quadro 41.

FATOS CONSTATADOS	QUESTÕES ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A academia tem uma posição de destaque em relação a seus principais concorrentes diretos (ou seja, aqueles que fazem parte da área de influência geográfica da empresa).</li> <li>▪ Ao comparar a academia com os concorrentes de sua área de influência, foi demonstrado pela análise importância-desempenho que os critérios de valor percebido estão em uma situação adequada. Porém, o preço ainda é um pouco maior do que o dos concorrentes diretos.</li> <li>▪ Comparando a empresa com as melhores academias da região (<i>best practices</i>), muitos critérios precisam ser aprimorados, sendo que a “disponibilidade de equipamentos” necessita de uma melhoria urgente.</li> <li>▪ Os critérios prioritários não apresentam <i>trade-offs</i> significativos que impedem sua melhoria. Porém, o aumento da disponibilidade de equipamentos pode demandar uma reforma para não prejudicar o ambiente físico.</li> <li>▪ O aumento da competência dos instrutores, quando conciliado com a introdução de novos serviços, poderá acarretar preços mais altos nas novas modalidades.</li> <li>▪ Os processos de instrução (musculação, ginástica, dança e <i>personal</i>) possuem uma relação forte com a maioria dos critérios de valor percebido, tendo sido considerados prioritários pela análise ponderada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afinal, a empresa quer competir com as academias de sua área de influência ou quer se equiparar às academias consideradas <i>best practices</i>?</li> <li>▪ Se a intenção for caminhar em direção às melhores práticas, como a academia poderá conciliar isso com a manutenção de sua participação de mercado em sua área de influência?</li> <li>▪ A academia deverá estudar novos planos de pagamento para atrair a população local?</li> <li>▪ A empresa tem recursos financeiros para investir em novos equipamentos?</li> <li>▪ A empresa tem recursos financeiros para investir em uma possível reforma de suas instalações?</li> <li>▪ Como melhorar os processos prioritários? Melhorando seus recursos ou redesenhando suas atividades?</li> <li>▪ Como a melhoria do processo de “instrução de musculação” poderá contribuir para reforçar a competência essencial da academia?</li> </ul>

Quadro 41: Síntese da Etapa 4 [Fonte: Autor].

### 7.2.5. Etapa 5: Objetivos & Ações

Com a realização das etapas anteriores, a equipe de formulação estava preparada para iniciar a quinta etapa, que ocorreu em duas reuniões de trabalho. Embora a Etapa 5 fosse composta por apenas três atividades, ela demandava um pouco mais de reflexão. Já não era mais necessário coletar novos dados, mas sim, reunir o que o grupo já tinha feito. Assim, a primeira reunião foi destinada para que as sínteses das etapas anteriores fossem discutidas novamente e também para que o facilitador pudesse explicar como aconteceriam as próximas atividades do procedimento de formulação. Já a segunda reunião foi destinada para a concretização das três atividades da quinta etapa, embora elas já tivessem começado a ocorrer informalmente desde a primeira reunião da Etapa 5. O intervalo entre as duas reuniões foi essencial para a maturação de algumas idéias que tinham começado a surgir.

É importante ressaltar que nem todos os resultados da formulação da estratégia estão relatados nesta seção. No acordo de sigilo entre o pesquisador e a empresa, foi estabelecido que somente uma parte das saídas da Etapa 5 seria divulgada.

#### ATIVIDADE 5.1 – Gerar idéias e objetivos estratégicos para as operações

Após a revisão das sínteses das etapas anteriores, a equipe procurou reunir alguns desafios estratégicos que pudessem fomentar a geração de idéias para formulação da estratégia de operações. Com a lista de desafios concluída, foi iniciada uma sessão de *brainstorming* em que eram registradas todas as idéias que iam surgindo. O reduzido número de pessoas do grupo era compensado pela diversidade de experiência e formação que existia entre os participantes, o que possibilitou analisar os desafios estratégicos por múltiplos pontos de vista. Além das novas idéias, foram formalizadas e aperfeiçoadas as idéias que já tinham sido geradas durante as etapas anteriores, sendo agregadas à lista geral de idéias.

Como a lista inicial era muito grande, as idéias levantadas foram pré-selecionadas antes de serem registradas no formulário de apoio (quadro 42). A partir daí, a equipe começou a discutir sobre quais seriam as melhores idéias e como elas seriam traduzidas para objetivos que pudessem ser comunicados facilmente e posteriormente transformados em metas para as operações de serviços. O resultado foi a definição de quatro objetivos estratégicos

estabelecidos de um modo qualitativo, na forma de diretrizes flexíveis, assim como pressupõe o modelo proposto.

DESAFIOS ESTRATÉGICOS	LISTA GERAL DE IDÉIAS	OBJETIVOS SELECIONADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atrair clientes da 3ª idade.</li> <li>▪ Aumentar o número de alunos para os serviços existentes, atraindo ainda mais os clientes de outros bairros.</li> <li>▪ Focalizar operações ou expandir o conceito do serviço.</li> <li>▪ Equiparar a academia às melhores da região (<i>best practices</i>), mantendo sua participação de mercado em sua área de influência.</li> <li>▪ Manter a “excelência na musculação” como competência essencial das operações, aumentando sua sustentabilidade.</li> <li>▪ Aumentar a disponibilidade de equipamentos de musculação, mas sem que isso aumente demais sua capacidade ociosa nos meses de baixa temporada (efeitos sazonais).</li> <li>▪ Manter a estratégia de introdução de novos serviços, sem gerar prejuízos e alinhando os lançamentos com o conceito do serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adotar o conceito de <i>Wellness</i> ao invés de <i>Fitness</i>, transformando a academia em um centro de serviços relacionados a saúde, estética e bem-estar.</li> <li>▪ Ajustar o pacote de serviços para o conceito de <i>Wellness</i>.</li> <li>▪ Terceirizar serviços de saúde e bem-estar (médicos geriatras, nutricionistas, fisioterapeutas, etc.), gerando receitas pelo aluguel de salas e contribuindo para o conceito de <i>Wellness</i>.</li> <li>▪ Fazer novos investimentos em equipamentos de musculação e reforma das instalações.</li> <li>▪ Otimizar horários da musculação e das paradas para manutenção, de forma a equilibrar a utilização de equipamentos.</li> <li>▪ Estudar a possibilidade de oferecer outros planos de pagamento que possam acomodar os clientes da área de influência (geradores de caixa).</li> <li>▪ Oferecer serviços diferenciados para atrair novos alunos pré-adolescentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Transformar a academia em um centro de <i>Wellness</i>.</b></li> <li>▪ <b>Ampliar a disponibilidade de equipamentos de musculação.</b></li> <li>▪ <b>Fortalecer o comprometimento dos professores contratados.</b></li> <li>▪ <b>Implantar um programa de fidelização de clientes.</b></li> </ul>

Quadro 42: Desafios, idéias e objetivos estratégicos para a academia [Fonte: Autor].

Os desafios estratégicos identificados inicialmente apresentavam algumas situações conflitantes (*trade-offs*), como por exemplo, “aumentar a disponibilidade de equipamentos, mas sem gerar muita capacidade ociosa” ou ainda, “competir com as melhores, mas sem perder mercado na área de influência”. Para gerar idéias e objetivos era necessário fazer escolhas ou buscar soluções inovadoras que fossem capazes de equilibrar os *trade-offs* das operações.

Uma das idéias inovadoras foi a ampliação do conceito de *fitness* (boa forma) para o conceito *wellness* (“bem-estar total”, no jargão do setor). A introdução desse novo conceito do serviço teria a responsabilidade de associar a atividade física não somente com a estética, mas também com a saúde e o bem-estar. A transição para o conceito de *wellness* traria implicações para todo o sistema de operações da academia, incluindo mudanças significativas no pacote de serviços, que passaria a incluir uma variedade de serviços ligados à saúde e ao bem-estar (ex.: fisioterapia, consultórios médicos, etc.). Além disso, alguns elementos do pacote que anteriormente estavam desalinhados teriam a oportunidade de serem realinhados com o

conceito (como era o caso do apoio nutricional). A intenção da academia era trabalhar os novos elementos do pacote como serviços periféricos terceirizados, que ocupariam salas alugadas dentro das instalações da academia (inclusive gerando receitas adicionais por meio do aluguel). Como os serviços periféricos fariam parte das operações da academia, eles seriam gerenciados pela empresa e avaliados de acordo com seu alinhamento ao novo conceito.

As vantagens potenciais da transformação da academia em um centro de *wellness* justificaram a adoção desse novo conceito como um dos objetivos estratégicos das operações. Uma dessas vantagens era a de aproximar a empresa das academias de melhores práticas, situação que provavelmente atrairia mais clientes de fora de sua área de influência. Outro fator relevante era a possibilidade de atrair o público da terceira idade, que normalmente busca uma atividade física por motivações muito mais relacionadas à saúde do que à estética. A vinculação da atividade física com a saúde poderia inclusive amenizar o problema da sazonalidade, que é basicamente gerado pela “corrida às academias em busca de um corpo perfeito” no período que antecede o verão.

Além de buscar solucionar um problema já constatado há algum tempo, o objetivo estratégico de “fortalecer o comprometimento dos professores” estava diretamente relacionado à mudança no conceito do serviço. Em um centro de *wellness* seria ainda mais importante ter professores comprometidos, para que o novo conceito pudesse gerar conseqüências positivas que iriam além das alterações no pacote de serviços, influenciando também na maneira que os processos de linha de frente seriam executados. Pelo fato de os professores representarem um dos recursos-chave que compunham a competência essencial da academia, o comprometimento deles poderia contribuir significativamente para a sustentabilidade dessa competência.

A competência “excelência na musculação” também seria reforçada pelo objetivo de “ampliar a disponibilidade de equipamentos”, representando umas das maiores prioridades na busca de um padrão equivalente às melhores práticas. Em última análise, o alcance desse objetivo resolveria parte dos problemas de capacidade que a academia vinha enfrentando.

Já o objetivo estratégico de “implantar um programa de fidelização de clientes” ajudaria a manter a base atual de clientes, evitando utilizar estratégias de redução de preço que não seriam coerentes com o posicionamento de diferenciação que a empresa pretendia manter.

Embora houvesse a intenção de captar grupos de clientes que ainda eram pouco explorados (terceira idade e clientes de fora da área de influência), era extremamente importante reter os clientes existentes ao longo de todos os períodos do ano, pois eles respondiam pela maior parte do faturamento da academia.

É necessário levar em consideração que, como em qualquer processo de formulação da estratégia, os gerentes já estavam idealizando alguns objetivos antes mesmo da formalização deles na atividade 5.1. De fato, o processo de formulação de objetivos estratégicos já havia começado muito antes, na mente dos gerentes, à medida que eles iam refletindo durante as etapas anteriores. No entanto, o procedimento formal para a definição de objetivos permitiu organizar as idéias que ainda estavam desconexas, sendo que a discussão que foi gerada a partir dessa formalização acabou dando origem a novas idéias que tornaram os objetivos muito mais consistentes.

#### ATIVIDADE 5.2 – Desdobrar objetivos em indicadores e metas

Como mostra o quadro 43, os objetivos definidos na atividade anterior foram desdobrados em indicadores e metas na atividade 5.2.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Transformar a academia em um centro de <i>Wellness</i></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proporção de serviços de saúde e bem-estar (%)</li> <li>▪ Proporção de clientes indicados pelos serviços periféricos (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atingir 40% de serviços de saúde e bem-estar em 1 ano</li> <li>▪ Atingir, em 2 anos, 30% de clientes que vieram por indicação dos serviços periféricos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ampliar a disponibilidade de equipamentos de musculação</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de equipamentos</li> <li>▪ Taxa de utilização de equipamentos (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar o número de equipamentos em 40% em 1 ano</li> <li>▪ Estabilizar a taxa de utilização em 65% em até 3 semestres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fortalecer o comprometimento dos professores contratados</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dedicção de carga horária (%)</li> <li>▪ Taxa de rotatividade de professores (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar a dedicação de carga horária para 75% em 3 semestres</li> <li>▪ Reduzir a rotatividade semestral para 20% em 2 anos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Implantar um programa de fidelização de clientes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taxa de retenção de clientes (%)</li> <li>▪ Taxa de deserção de clientes (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar retenção para 70% em 1 ano</li> <li>▪ Diminuir deserção para 20% em 2 anos</li> </ul>

Quadro 43: Objetivos, indicadores e metas das operações da academia [Fonte: Autor].

A equipe de formulação procurou desenvolver dois indicadores para cada objetivo, de modo a obter mais de uma fonte de evidência na fase de acompanhamento dos objetivos. Antes da definição de metas, a equipe procurou verificar qual era a situação atual dos indicadores que já tinham informações disponíveis para serem medidos. Com base na situação atual dos indicadores, foram estabelecidas metas mais ambiciosas, mas que a empresa tinha condições de alcançar. Os prazos fixados para as metas tinham relação com o horizonte de planejamento para as operações, que tinha sido estabelecido para dois anos com revisões semestrais.

Além das metas demonstradas no quadro 43, tinham sido definidas algumas metas relacionadas ao crescimento da empresa, mas que os gerentes preferiram não divulgar.

### ATIVIDADE 5.3 – Elaborar planos de ação

Para cada objetivo, a equipe de formulação montou um diagrama de árvore, a fim de desdobrar as possíveis ações para alcançar esses objetivos. Para cada ação desdobrada, foram definidos os processos envolvidos, o responsável pela ação, o prazo para execução e os recursos a serem gastos. Os quadros a seguir exemplificam algumas ações dos planos que foram elaborados para dois dos objetivos estratégicos. Embora tenha sido levantado o valor monetário dos recursos, os quadros 44 e 45 somente revelam a natureza desses recursos.

OBJETIVO 1	Transformar a academia em um centro de <i>Wellness</i>			
AÇÃO	PROCESSOS ENVOLVIDOS	RESPONSÁVEL	PRAZO	RECURSOS
Selecionar serviços periféricos alinhados com o novo conceito	Processos de instrução Recepção	Gerente A	2 meses: estética e fisioterapia 4 meses: geriatra e nutricionista	Horas dedicadas para contatos com potenciais parceiros
Reorganizar o espaço físico	Processos de instrução Avaliação física	Gerente B	2 meses: projeto 6 meses: conclusão da reforma	Contratação de arquiteto Custo da reforma
Promover e divulgar o novo conceito	Processos de instrução Recepção	Gerente B	Atividade permanente, a partir da implantação dos serviços de estética e fisioterapia	Verba alocada para publicidade e eventos

Quadro 44: Algumas ações do plano para alcançar o objetivo 1 [Fonte: Autor].

OBJETIVO 2	Ampliar a disponibilidade de equipamentos de musculação			
AÇÃO	PROCESSOS ENVOLVIDOS	RESPONSÁVEL	PRAZO	RECURSOS
Reavaliar a demanda	Instrução de musculação	Gerente A	6 meses: até o final do período de alta temporada	Horas dedicadas para coletar dados de utilização de equipamentos
Avaliar os equipamentos da concorrência	Instrução de musculação	Gerente A	6 meses: até o final do período de alta temporada	Horas dedicadas para pesquisa de <i>benchmarking</i>
Participar de feiras do setor	Instrução de musculação	Gerente A	De acordo com o calendário anual de feiras	Custo das viagens Custo das inscrições

Quadro 45: Algumas ações do plano para alcançar o objetivo 2 [Fonte: Autor].

É importante observar que se buscou estabelecer ações que pudessem estar coordenadas e que reforçavam a interligação entre os objetivos. Por exemplo, a ação de reorganizar o espaço físico, que incluía a reforma das instalações, atendia simultaneamente a dois objetivos. Ao passo que a reforma seria necessária para acomodar as salas dos novos serviços periféricos associados ao conceito de *wellness*, ela também seria providencial para acomodar os novos equipamentos que deveriam ser comprados, solucionando o *trade-off* entre os CVP's “disponibilidade de equipamentos” e “ambiente físico”.

### 7.2.6. Etapa 6: Monitoramento da Estratégia

De acordo com a delimitação desta pesquisa (ver capítulo 2), a aplicação do modelo proposto não inclui a fase de acompanhamento da estratégia formulada, que no procedimento de formulação corresponde à Etapa 6. No entanto, embora o período de monitoramento da estratégia fosse maior que o tempo destinado para a pesquisa de campo, foi possível estruturar os indicadores de desempenho que seriam utilizados. Assim, na aplicação do modelo ainda pôde ser realizada a atividade 6.1 da etapa de monitoramento da estratégia.

A estruturação dos indicadores de desempenho (atividade 6.1) foi concretizada por meio da elaboração do painel de indicadores, tal como foi apresentado no capítulo 6 (ver figura 50). Desse modo, os indicadores definidos na atividade 5.2 puderam ser organizados no painel



demonstrado no quadro 46. A atividade 6.1 permitiu refinar a atividade 5.2, à medida que estavam sendo estabelecidos os parâmetros para o acompanhamento dos indicadores.

INDICADOR	META		FÓRMULA	INSTRUMENTO	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL
	Melhoria	Prazo				
<b>Proporção de serviços de saúde e bem-estar (%)</b>	Atingir 40%	Em 1 ano	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de serviços de saúde e bem-estar}}{\text{N}^\circ \text{ total de serviços}}$	Análise do pacote de serviços	Mensal	Gerente A
<b>Proporção de clientes indicados pelos serviços periféricos (%)</b>	Atingir 30%	Em 2 anos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes que vieram por indicação}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}}$	Análise do cadastro de clientes	Mensal	Funcionário administrativo (recepção)
<b>Número de equipamentos</b>	Aumentar em 40%	Em 1 ano	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ medido}}{\text{N}^\circ \text{ original}} \right) - 1$	Contagem do número de equipamentos de musculação	Mensal	Gerente A
<b>Taxa de utilização de equipamentos (%)</b>	Estabilizar em 65%	Em 3 semestres	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de equipamentos em uso}}{\text{N}^\circ \text{ total de equipamentos}}$	Verificação do número de equipamentos que estão em uso	Amostragem 2 vezes por semana entre o horário mais vazio e o horário de pico	Estagiário da musculação
<b>Dedicação de carga horária (%)</b>	Aumentar para 75%	Em 3 semestres	$\frac{\text{Média de carga horária semanal dos professores}}{\text{Jornada de 40h}}$	Análise do cadastro de funcionários	Mensal	Gerente B
<b>Taxa de rotatividade de professores (%)</b>	Reduzir para 20%	Em 2 anos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de substituições de professores}}{\text{N}^\circ \text{ total de professores}}$	Análise do cadastro de funcionários	Semestral	Gerente B
<b>Taxa de retenção de clientes (%)</b>	Aumentar para 70%	Em 1 ano	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes há mais de 1 ano}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}}$	Análise do cadastro de clientes	Mensal	Funcionário administrativo (recepção)
<b>Taxa de deserção de clientes (%)</b>	Diminuir para 20%	Em 2 anos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes perdidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}}$	Análise do cadastro de clientes	Mensal	Funcionário administrativo (recepção)

Quadro 46: Painel de indicadores para as operações da academia [Fonte: Autor].

Além dos indicadores divulgados no quadro 46, foram definidos alguns indicadores relacionados aos CVP's "ganhadores de clientes". Observando o painel, é interessante

destacar que os indicadores do segundo objetivo estratégico já estavam automaticamente vinculados ao critério “disponibilidade de equipamentos”. Também é importante levar em consideração que alguns indicadores dos critérios de valor percebido da academia somente poderiam ser medidos se a empresa continuasse realizando pesquisas junto aos clientes. Essa implicação existe pelo fato de que alguns indicadores representam medidas perceptivas (ou subjetivas), isto é, aquelas que avaliam diretamente a percepção do cliente.

Apesar de o acompanhamento dos indicadores (atividade 6.2) não ter sido realizado como parte da pesquisa de campo, foram estabelecidas as condições para que a empresa fizesse esse acompanhamento ao longo do tempo. Para que isso acontecesse, o facilitador forneceu instruções de como os responsáveis deveriam proceder para realizar o acompanhamento, além de deixar alguns formulários de apoio já formatados para tal. O mesmo procedimento foi feito para a atividade 6.3. Embora os gerentes já tivessem aprendido a utilizar o mapa de eventos estratégicos na Etapa 3, foi importante reforçar algumas dicas, especialmente quanto à lógica “evento-impacto-resposta”, contida na análise de eventos “em tempo real”.

### **7.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO**

Este capítulo descreveu o processo de formulação da estratégia de operações de serviços que foi realizado em uma academia de ginástica. Esse processo foi guiado pelo modelo que foi proposto no capítulo 6, a fim de testar a sua aplicabilidade e refinar o seu procedimento de formulação.

A empresa na qual o modelo foi aplicado foi considerada adequada para essa finalidade, pelo fato de possuir as características típicas das operações de serviços e ter seu foco principal nos processos de linha de frente. As implicações decorrentes dos resultados empíricos observados na aplicação do modelo são discutidas no próximo capítulo.

## 8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo que foi descrita no capítulo anterior contribuiu para uma melhor compreensão da estrutura conceitual e do procedimento de formulação do modelo proposto. A discussão que possibilitou essa compreensão foi orientada pelos objetivos deste capítulo:

- Analisar a aplicabilidade do modelo proposto.
- Confrontar os resultados observados na aplicação do modelo com os requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços.
- Identificar as implicações gerenciais e de pesquisa decorrentes.

### 8.1. ANÁLISE DA APLICABILIDADE

Antes desta análise, é importante ressaltar que a aplicabilidade do modelo proposto se refere especificamente ao procedimento de formulação, que representa a parte aplicável do modelo. No entanto, como o procedimento de formulação é responsável por operacionalizar os conceitos que fundamentam o modelo, a constatação da aplicabilidade também traz implicações para a sua estrutura conceitual.

Conforme foi mencionado no capítulo 2, para verificar a aplicabilidade do modelo foram utilizados os critérios sugeridos por Platts (1993): **factibilidade** (O modelo pode ser utilizado na prática?), **usabilidade** (O modelo é fácil de usar?) e **utilidade** (O modelo traz resultados relevantes?). É importante destacar que a avaliação do modelo foi feita com base nos resultados observados durante a aplicação que foi relatada no capítulo 7. A seguir, é apresentada uma síntese das conclusões relacionadas aos três critérios de aplicabilidade.

#### 8.1.1. Factibilidade

A factibilidade do modelo proposto está relacionada à sua capacidade de ser aplicado dentro das condições reais das operações de serviços. Na aplicação do modelo, foi possível constatar que existia uma grande aderência do procedimento de formulação à realidade das operações da academia. Tipicamente, o sistema de operações de uma academia de ginástica é

mais concentrado na linha de frente e apresenta as principais características dos serviços em seus processos (intangibilidade, simultaneidade e participação do cliente). Portanto, mesmo considerando o potencial limitado para a generalização que decorre de uma única aplicação, é possível afirmar que o procedimento de formulação também pode ser factível em outras operações de serviços, assim como foi para as operações da academia.

Uma evidência de factibilidade que pôde ser observada durante a aplicação foi o fato de terem sido obtidas todas as saídas desejadas para as etapas do procedimento. Assim, à medida que as etapas do procedimento iam sendo realizadas, o modelo provava ser factível. Devido ao escopo que foi delimitado para a pesquisa de campo, essa evidência somente não pôde ser observada na Etapa 6 (monitoramento da estratégia), uma vez que essa etapa não foi aplicada por completo.

A natureza das informações que são necessárias para a aplicação de um procedimento de formulação da estratégia também influencia em sua capacidade para ser utilizado na prática (factibilidade). No caso da academia, as informações internas e externas que tinham que ser coletadas como entradas para as etapas do procedimento proposto realmente eram condizentes com o que acontecia no dia-a-dia das operações. Embora essas informações nem sempre estivessem disponíveis na empresa, na maior parte das vezes era possível coletar os dados que iam sendo exigidos. Isso demonstrava que o procedimento poderia ser seguido e que suas etapas poderiam ser realizadas com sucesso.

Um dos fatores que contribuíram para aumentar a factibilidade do modelo é que o refinamento do procedimento ocorria em paralelo à aplicação. Nos intervalos entre uma reunião e outra, o pesquisador fazia pequenos ajustes nas atividades do procedimento, caso fossem necessários. No início da reunião seguinte, a equipe sempre revisava o que havia sido feito na reunião anterior. Dessa forma, as alterações que porventura tivessem ocorrido poderiam ser incorporadas durante a revisão do processo. Além de melhorar a factibilidade, o refinamento do procedimento também buscou aumentar a usabilidade do modelo.

### **8.1.2. Usabilidade**

Uma característica do modelo proposto que facilita bastante a sua aplicação é a utilização de formulários de apoio. O formato dos formulários e as instruções para sua

utilização (ver Apêndice) foram elaborados de forma que o procedimento pudesse ser auto-explicativo para os seus usuários. Essa facilidade de uso foi expressa pelos próprios gerentes durante as entrevistas de *feedback*, o que reforçava a avaliação da usabilidade do modelo.

A grande necessidade de usabilidade foi confirmada na aplicação do modelo, pois as características da empresa estudada ressaltavam ainda mais essa exigência. Por se tratar de uma pequena empresa, os empresários assumiam funções gerenciais e operacionais simultaneamente, sobrando pouco tempo para que eles pudessem planejar o seu negócio. O tempo destinado às reuniões nunca passava de três horas, por isso, o procedimento deveria ser facilmente entendido pelos integrantes da equipe para que as reuniões fossem produtivas. Nesse sentido, a coleta de dados que era feita previamente também auxiliava para um melhor aproveitamento do tempo.

A usabilidade também foi demonstrada durante a aplicação pelo fato de não terem surgido dificuldades geradas pela falta de entendimento do procedimento de formulação. Os gerentes interpretavam facilmente as atividades que deveriam ser realizadas, embora não tivesse havido nenhum tipo de treinamento formal para a utilização do modelo. Mesmo que um curso de treinamento antes de iniciar o processo pudesse ter sido útil, a falta dele não foi empecilho para o bom andamento da aplicação, pois as instruções que eram fornecidas no início de cada reunião já eram suficientes para que os participantes do grupo pudessem compreender como o procedimento funcionava.

Uma das principais preocupações na elaboração do procedimento foi a de desenvolver algo que fosse fácil de usar e que ao mesmo tempo pudesse incorporar os fundamentos presentes na estrutura conceitual. Apesar dos conceitos da estrutura do modelo ainda não serem amplamente divulgados no meio empresarial, a operacionalização do procedimento de formulação ajudou aos gerentes a internalizar esses conceitos em sua prática diária.

### **8.1.3. Utilidade**

A utilidade do modelo está relacionada com a relevância de seus resultados. Do ponto de vista da empresa na qual o modelo foi aplicado, pode-se afirmar que ele veio suprir uma lacuna demonstrada pelos gerentes desde o primeiro contato com o pesquisador, antes mesmo de iniciar o processo de formulação da estratégia de operações de serviços. Os gerentes da

academia conheciam os conceitos básicos de planejamento estratégico, mas manifestavam um certo ceticismo quanto à sua utilização. Na opinião deles, havia uma necessidade de ver a estratégia sendo aplicada na rotina da academia, fato que eles não tiveram a oportunidade de perceber em experiências vivenciadas em outras empresas que já haviam trabalhado. Nesse sentido, a idéia de formulação da estratégia de operações mostrou-se adequada para a necessidade que havia naquele momento.

Ao final do processo, os gerentes demonstraram estar bastante satisfeitos com os resultados que a aplicação do procedimento proporcionou. Os objetivos e as ações resultantes do processo de formulação pareciam fazer sentido para eles, pois agora eles viam uma ligação direta entre a estratégia e as operações da academia. Isso motivava os gerentes a mobilizar seus funcionários para atingir as metas que tinham sido definidas e acompanhar os indicadores que tinham sido especificados. Além disso, a facilidade de utilização dos formulários de apoio os encorajava a adotar uma prática permanente de formulação e monitoramento da estratégia de operações, prática que agora já poderia ser realizada de uma forma autônoma e sem a necessidade de ajuda externa. Segundo o relato desses gerentes, esse conjunto de fatores contribuiu significativamente para que o modelo fosse considerado por eles como algo útil e adequado à sua realidade.

Não somente as saídas do processo de formulação, mas também o processo em si, estimulava os gerentes a desenvolver uma visão que eles ainda não tinham adquirido em relação às operações da academia. Esse fator sinalizava que eles estavam começando a compreender os elementos que faziam parte da estrutura conceitual do modelo. Desse modo, a avaliação positiva da utilidade também estaria vinculada à criação de uma nova perspectiva gerencial, gerada pelo fato de o modelo atender aos principais requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços.

## **8.2. CONFRONTO COM OS REQUISITOS**

No capítulo 4, foi identificado um conjunto de requisitos que deveriam fazer parte da formulação da estratégia de operações de serviços. Portanto, além de avaliar a aplicabilidade do modelo, é importante verificar se esses requisitos foram atendidos, descrevendo como eles

puderam ser observados durante a aplicação. Assim, cada um desses requisitos é analisado a seguir.

- **Os objetivos de desempenho devem ser definidos na perspectiva do valor percebido pelo cliente.**

A simultaneidade entre produção e consumo e a participação do cliente no sistema de operações de serviços tornam desnecessária a distinção entre os objetivos internos (operações) e os requisitos de mercado (marketing). Esse aspecto foi levado em consideração durante a aplicação do modelo na academia de ginástica, em que os atributos de escolha do cliente passaram a ser os mesmos objetivos das operações. Dessa maneira, o diagnóstico das operações da academia e os objetivos estratégicos decorrentes dessa análise puderam estar muito mais alinhados com as características específicas dos serviços.

É interessante observar que, quando a lógica dos critérios de valor percebido é traduzida para os indicadores de desempenho, tendem a ocorrer sobreposições entre a perspectiva do cliente e a perspectiva dos processos internos do modelo BSC (*balanced scorecard*) de Kaplan e Norton (1992). Assim, alguns indicadores de desempenho das operações de serviços podem ser definidos na forma de medidas perceptivas, que são avaliadas diretamente pelo cliente.

- **A estratégia de operações deve incluir o conceito do serviço como uma ferramenta estratégica.**

Em um serviço que é predominantemente intangível, a imagem que é projetada para o cliente está fortemente relacionada com o conceito do serviço. Nesse sentido, quando um cliente compra um serviço, ele também está comprando um conceito. Devido à característica de intangibilidade, o conceito do serviço passa a exercer um papel central na estratégia de operações de serviços, indo além do que seria o significado do projeto conceitual nas operações de manufatura.

Essa importância do conceito pôde ser claramente observada na aplicação do modelo na academia. A identificação do conceito do serviço durante a Etapa 2 do procedimento de formulação sinalizou que aquele poderia ser o momento adequado para mudar de conceito.

Assim, a estratégia de mudança para o conceito de *wellness* gerou uma série de implicações para todo o sistema de operações da academia, guiando o alinhamento de todos os serviços em torno daquele conceito. Esse alinhamento organizacional provavelmente não estaria tão explícito para os gerentes caso o conceito do serviço não fosse visto como parte integrante da estratégia de operações.

- **O pacote de serviços deve ser considerado como um elemento integrante da estratégia de operações.**

A inclusão do pacote de serviços no modelo proposto representa a integração do projeto do serviço com a estratégia de operações. Essa inclusão significa algo mais do que simplesmente “ajustar o *mix* de produtos à estratégia”, pois o pacote de serviços tem uma abrangência maior do que teria o *mix* de produtos na manufatura, dada a natureza multidimensional dos serviços.

Na aplicação do modelo, a identificação de alguns elementos do pacote que não estavam alinhados com o conceito do serviço da academia demonstrou que parte da estratégia pretendida não estava sendo realizada. Assim, o pacote passou a ser visto como um componente da estratégia de operações de serviços, sendo que o seu alinhamento com o conceito passou a ser um dos objetivos do processo de formulação.

- **A estratégia de operações deve levar em consideração as diferenças entre os processos de linha de frente e os processos de retaguarda.**

No modelo proposto, os processos de linha de frente são analisados de um modo diferente dos processos de retaguarda. Por exemplo, na identificação dos objetivos dos processos na Etapa 3, procura-se definir os objetivos dos processos de linha de frente pela ótica do cliente, considerando que o cliente participa desses processos. Na análise dos processos de linha de frente, o procedimento leva em consideração o fluxo de clientes no sistema de produção, característica que é exclusiva dos serviços.

A aplicação na academia de ginástica confirmou que essa diferença de tratamento entre linha de frente e retaguarda era realmente necessária, indo além de uma mera classificação conceitual. Essa distinção estimulava os gerentes a focalizar sua atenção para os problemas



dos processos de linha de frente, que são aqueles que causam um impacto direto no cliente. Dessa forma, os processos de retaguarda teriam sua importância vinculada ao tipo de suporte que eles estivessem oferecendo para a linha de frente.

- **A estratégia de operações deve ser formulada dentro de uma abordagem orientada para os processos empresariais.**

A utilização dos processos de linha de frente e de retaguarda como unidade de análise do modelo proposto substituiu a necessidade de definir áreas de decisão para as operações. Nas operações de serviços, a definição de áreas de decisão poderia não corresponder à realidade, omitindo áreas de interface que tradicionalmente não fariam parte do escopo das “operações”, mas que poderiam ter uma importante participação nos processos de linha de frente e de retaguarda. Na formulação da estratégia de operações da academia, a orientação para processos contribuiu inclusive para a análise de competências, que estava relacionada à identificação dos processos-chave sobre os quais essas competências estariam apoiadas.

- **A formulação da estratégia deve levar em consideração a interface das operações com as outras funções organizacionais.**

A visão por processos do modelo proposto contribuiu naturalmente para uma estratégia de operações que não estaria necessariamente confinada à função operações. Na verdade, a intenção do modelo proposto não é formular uma estratégia para a “função operações”, mas sim, uma estratégia para os processos de linha de frente e de retaguarda, ou seja, para os processos operacionais e de suporte. Analisando por essa ótica, é possível afirmar que, mesmo que o modelo tenha o foco nas operações, ele não ignora de forma alguma a integração interfuncional existente nos sistemas de operações de serviços.

Uma das evidências dessa integração entre funções pôde ser constatada na academia durante a aplicação da Etapa 5 do procedimento de formulação. Alguns dos objetivos estratégicos que foram definidos não eram exatamente o que seria considerado na manufatura como “objetivos de produção” (por exemplo, “fortalecer comprometimento dos professores” ou “implantar programa de fidelização” também poderiam ser objetivos de outras áreas funcionais). O fato é que os problemas que esses objetivos buscavam solucionar tinham uma natureza eminentemente interfuncional. Por outro lado, alguns problemas que eram típicos de

operações poderiam ser resolvidos com objetivos de marketing ou de recursos humanos. Essa visão que foi proporcionada pode ser atribuída à maneira pela qual o modelo foi concebido, desde a sua estrutura conceitual.

- **Além da visão orientada pelo mercado, a formulação estratégia de operações deve incluir os princípios da visão baseada em recursos.**

Uma das contribuições do modelo proposto é a maneira que os princípios da visão baseada em recursos foram articulados no procedimento de formulação. Nesse procedimento, as competências operacionais são identificadas, decompostas e avaliadas, reforçando o papel fundamental da estratégia de operações para o desenvolvimento das competências essenciais da organização.

Na academia de ginástica, a análise de competências pôde ser confrontada com a análise dos critérios de valor percebido, de forma que a visão orientada pelo mercado fosse conciliada com a visão baseada em recursos. Assim, os objetivos estratégicos das operações foram formulados de modo que pudessem atender às necessidades do mercado, e ao mesmo tempo, aumentar a sustentabilidade da competência essencial da academia (“excelência na musculação”).

- **O processo de formulação da estratégia de operações deve ser flexível, permitindo captar a formação de estratégias emergentes ao longo do tempo.**

A elaboração do mapa de eventos estratégicos é uma forma de incorporar a aprendizagem no processo de formulação. Na empresa pesquisada, a reflexão sobre as estratégias emergentes que já tinham sido realizadas no passado permitiu que as lições aprendidas fossem formalizadas. A consequência disso foi que essas lições aprendidas representaram uma informação essencial para a formulação dos objetivos estratégicos das operações, com a finalidade de que não fossem cometidos os mesmos erros do passado e também para que os acertos casuais pudessem ser planejados dentro de uma estratégia coerente.

Porém, além da análise das estratégias passadas, o modelo prevê a utilização do mapa de eventos estratégicos para a fase de monitoramento da estratégia (Etapa 6). Embora esse

monitoramento não tenha sido realizado na pesquisa de campo, o mapa de eventos estratégicos que foi construído para o passado pressupõe uma continuidade. O acompanhamento dos eventos que acontecem no presente possibilita que a estratégia seja gerenciada de uma forma dinâmica, conferindo uma flexibilidade ao processo de formulação (ou melhor, **formação**).

O atendimento aos requisitos representou a realização na prática dos princípios teóricos da estrutura conceitual. É importante observar que a grande vantagem do modelo proposto em relação aos demais modelos existentes não está no atendimento a um requisito em especial, mas sim, no atendimento simultâneo ao conjunto total dos requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços que foram identificados na literatura. Nessa linha, a palavra-chave do modelo passa ser **integração**.

Considerando as vantagens do modelo e os elementos que foram observados na pesquisa de campo, é possível extrair uma série de implicações para a prática gerencial e para a condução de pesquisas na área.

### **8.3. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E DE PESQUISA**

Normalmente, os gerentes de serviços enfrentam muitos desafios gerados pelas características inerentes às suas operações. Os problemas enfrentados pelos gerentes são agravados pela carência de modelos gerenciais adequados para serviços. De acordo com os aspectos que foram discutidos neste capítulo, podem-se vislumbrar algumas das implicações gerenciais que o modelo proposto tende a proporcionar:

- O foco nos problemas específicos das operações de serviços possibilita uma gestão orientada para o cliente, com o objetivo de aumentar o valor percebido do serviço.
- A orientação para os processos de linha de frente e de retaguarda facilita a integração entre operações e marketing, reduzindo o conflito tradicional entre essas duas funções. Além dessa integração, a perspectiva dos processos também permite visualizar as interfaces das operações com as demais funções organizacionais.
- A visão da estratégia como um processo contínuo de adaptação, aprendizagem e desenvolvimento de competências contribui para o fechamento da lacuna existente entre a formulação e a implementação da estratégia.

A estrutura conceitual e o procedimento de formulação do modelo proposto trazem uma perspectiva diferente para a gestão de operações de serviços. Quando o processo de formulação da estratégia de operações é desempenhado com uma linguagem específica para serviços, a sua capacidade para influenciar na tomada de decisão dos gerentes de operações tende a aumentar.

Durante a aplicação, ficou claro que o modelo havia causado uma mudança na perspectiva que os gerentes que participaram da pesquisa tinham sobre as operações de serviços. Cada vez que esses gerentes demonstravam assimilar algum fundamento da estrutura conceitual do modelo, eles eram estimulados a ter novas idéias para a melhoria de suas operações. Os gerentes relatavam que, após cada reunião, eles retornavam para casa pensando, espontaneamente, no que havia sido discutido. Ao longo do processo de formulação, os gerentes afirmaram repetidas vezes que nunca haviam enxergado as suas operações por aquele ângulo e, conseqüentemente, nunca haviam pensado em determinadas questões que passaram a ficar em evidência com o processo de formulação.

Como defende a escola cognitiva de formação da estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), a estratégia também pode ser vista como um processo de pensamento que ocorre na mente do estrategista. Assim, uma das implicações do modelo que foi observada na pesquisa de campo é que a sua estrutura conceitual leva os gerentes a um processo de reflexão que pode contribuir para impulsionar a estratégia de operações de serviços da organização.

Analisando pela ótica acadêmica, é possível afirmar que o modelo proposto também tem o potencial de trazer uma série de implicações de pesquisa. Um modelo que é específico para serviços pode influenciar na cultura tradicional da pesquisa do tipo “chão-de-fábrica”, fazendo com que os pesquisadores da área de operações possam desenvolver ferramentas que realmente causem impactos na gestão de serviços.

A não adequação para serviços do modelo tradicional da estratégia de manufatura faz com que a estrutura conceitual do modelo proposto possa estimular novas pesquisas para explorar as relações entre os conceitos que a fundamentam. Por outro lado, a estrutura conceitual do modelo pode servir de base para o desenvolvimento e teste de novos

procedimentos que possuam outras finalidades práticas, mas que utilizam o mesmo arcabouço teórico da estratégia de operações de serviços.

A mudança de perspectiva que pôde ser percebida nos gerentes de serviços também pode acontecer com os pesquisadores da área de gestão de operações que aceitarem o modelo como uma proposta cientificamente válida. Tanto para os gerentes de serviços quanto para os pesquisadores da área, a estrutura conceitual do modelo proposto pode funcionar como uma espécie de “lente” que permite que seus usuários enxerguem determinados problemas por esse ponto de vista. A metáfora da lente, apresentada por Amundson (1998), é adaptada para o problema da formulação da estratégia de operações de serviços e ilustrada pela figura 69.

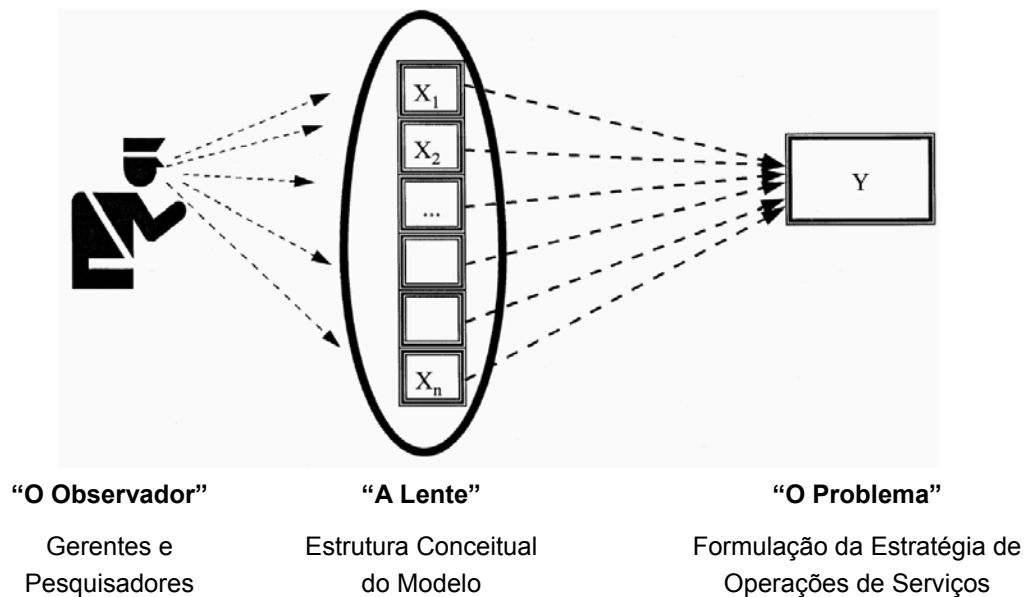


Figura 69: A metáfora da lente [Fonte: Adaptado de Amundson (1998)].

Na metáfora da lente, os conceitos ( $X_1$ ,  $X_2$ , ...  $X_n$ ) da estrutura conceitual do modelo proposto são responsáveis por influenciar na visão de mundo de gerentes e pesquisadores, contribuindo para um processo que Amundson (1998) denomina de estruturação cognitiva. Mesmo que o tipo de problema mude, a estrutura cognitiva (para o modelo proposto, estrutura conceitual) pode permanecer válida para o conjunto de problemas relacionados com seus conceitos. Por exemplo, se o problema prático ou de pesquisa não tiver relação com o processo de formulação da estratégia (representado na figura 69 por “Y”), mas sim, com a vinculação do conteúdo da estratégia de operações de serviços ao desempenho do negócio (“Z”, por exemplo), a estrutura conceitual do modelo continua tendo a mesma utilidade.

Na concepção do modelo proposto, a estrutura conceitual ajudou a desenvolver o procedimento de formulação, funcionando como uma “lente” para o pesquisador. No entanto, para a aplicação prática, o procedimento de formulação atuou no sentido inverso, possibilitando que a estrutura conceitual fosse construída na mente dos gerentes de serviços. Esses fatores justificam a forte interdependência que existe entre a estrutura conceitual e o procedimento de formulação do modelo proposto.

#### **8.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO**

Na discussão dos resultados da pesquisa de campo, a factibilidade, a usabilidade e a utilidade do modelo proposto foram analisadas. Com base nesses critérios, é possível afirmar que o modelo proposto tem uma aplicabilidade satisfatória, embora ainda seja limitado o potencial de generalização de seu procedimento de formulação a partir de uma única aplicação.

Uma outra constatação é que os requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços foram plenamente atendidos na aplicação do modelo. Mesmo que eles já tivessem sido projetados desde a concepção do procedimento de formulação, a aplicação provou que esses requisitos tinham consistência e que o modelo era capaz de garantir a realização deles.

Além da constatação da aplicabilidade e do atendimento aos requisitos, foram identificadas algumas implicações gerenciais e de pesquisa que o modelo proposto pode gerar. Nesse sentido, vale destacar o papel da estrutura conceitual do modelo, atuando como uma “lente” que garante uma visão relevante das questões ligadas à estratégia de operações de serviços.

## 9. CONCLUSÕES

Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Esta é uma indagação que provavelmente tem sido feita por grande parte dos profissionais da área de serviços. Na busca de uma resposta, podem-se encontrar vários argumentos que reafirmam a necessidade de uma abordagem específica para a gestão de operações de serviços. De fato, à medida que o modelo tradicional da estratégia de manufatura demonstra ser inadequado para as operações de serviços, os gerentes de serviços carecem de modelos de gestão que contribuam significativamente para a melhoria de desempenho em suas operações. Seguindo essa linha de raciocínio, esta pesquisa procurou desenvolver um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços que realmente pudesse satisfazer aos principais requisitos desse processo.

Mesmo que o modelo proposto como resultado desta tese tenha adquirido uma consistência significativa ao longo da pesquisa, o seu desenvolvimento não se encerra com a elaboração deste capítulo final. Ao passo que este capítulo procura estabelecer um fechamento para a pesquisa que foi realizada, ele também representa um começo para novas pesquisas na área. Portanto, o capítulo de conclusão tem a finalidade de:

- Verificar o atendimento dos objetivos propostos no capítulo 1.
- Destacar as contribuições científicas da pesquisa.
- Propor sugestões para futuros trabalhos que possam continuar ou tomar como base a pesquisa que foi realizada.

### 9.1. ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS

Para verificar se o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, é necessário averiguar anteriormente se objetivos específicos foram alcançados. O atendimento à soma de todos os objetivos específicos corresponde à consecução do objetivo geral, uma vez que os específicos foram definidos como desdobramentos que são necessários para alcançar o geral. Para organizar essa análise, o quadro 47 relaciona os quatro objetivos específicos que foram propostos no capítulo 1 com os resultados da pesquisa.

Objetivos específicos	Resultados
Identificar requisitos necessários para um processo de formulação da estratégia de operações que seja coerente com as características do sistema de operações de serviços.	Foi identificado um conjunto de requisitos que procurava conciliar as peculiaridades dos serviços com os desenvolvimentos recentes na área de estratégia de operações.
Construir uma estrutura conceitual ( <i>conceptual framework</i> ) para a estratégia de operações de serviços, estabelecendo os princípios teóricos do modelo proposto.	Com base nos requisitos que foram identificados, foi montada a estrutura conceitual que iria fornecer os princípios teóricos para o procedimento de formulação.
Estruturar o procedimento para operacionalizar a formulação da estratégia de operações de serviços, reunindo as principais contribuições dos modelos existentes.	O procedimento de formulação foi desenvolvido para representar a interface entre a teoria e a prática, que era necessária para a operacionalização do modelo.
Verificar a aplicabilidade do modelo proposto, refinando seu procedimento em um contexto real.	O modelo teve sua aplicabilidade comprovada na pesquisa de campo, que permitiu refinar o procedimento em paralelo à aplicação. Essa verificação também provou que o modelo era capaz de atender aos requisitos identificados.

Quadro 47: Relação entre os objetivos e os resultados da pesquisa [Fonte: Autor].

No início da pesquisa, a divisão do modelo em duas partes ainda não estava tão clara para o pesquisador. A fase de desenvolvimento teórico-conceitual (ver capítulo 2) permitiu compreender que a aplicação do modelo na forma de um procedimento estruturado dependia de uma definição clara do *framework* que seria utilizado como fundamento. Foi possível perceber na pesquisa bibliográfica que o conjunto de conhecimentos em gestão de operações de serviços se apresentava muito fragmentado, principalmente quando esse conjunto era associado aos conceitos provenientes da estratégia de manufatura. Por isso, foi necessário traduzir os requisitos do processo de formulação da estratégia de operações de serviços em uma estrutura conceitual que pudesse unificar conceitos aparentemente desconexos. Assim, a estrutura conceitual passou a ser o primeiro nível do modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços.

Com a estrutura conceitual montada, o desenvolvimento do procedimento de formulação foi facilitado. Com a incorporação do segundo nível, a versão inicial do modelo estaria concluída, sendo possível testar a sua aplicabilidade. É importante ressaltar que a aplicação do modelo na academia de ginástica foi essencial para o desenvolvimento do modelo, não somente para que ele pudesse ser testado na prática, mas também para que o seu procedimento pudesse ser refinado.



Os resultados da pesquisa demonstram que os objetivos específicos foram atendidos plenamente. Conseqüentemente, o objetivo geral também foi atendido, proporcionando um modelo que traz uma contribuição científica relevante.

## 9.2. CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA

Uma das principais contribuições do modelo é a sua estrutura conceitual. Devido à relação intrínseca entre o conteúdo e o processo da estratégia, a estrutura conceitual foi desenvolvida de modo a integrar esses dois elementos. Com isso, a estrutura conceitual pode ser vista como um arcabouço teórico para a **estratégia de operações de serviços** de uma forma geral, e não somente para o processo de formulação. Assim, a estrutura conceitual pode ser utilizada como “pano de fundo” para outras linhas de pesquisa na área, além da pesquisa sobre o processo de formulação da estratégia de operações de serviços. Nesse sentido, a estrutura conceitual tem um potencial maior de generalização analítica (ver capítulo 2) do que o procedimento de formulação.

O procedimento de formulação do modelo também fornece uma importante contribuição pelo fato de representar uma **sistematização** das contribuições dos modelos existentes para a formulação da estratégia de operações. Essa sistematização teve a finalidade de gerar um modelo que realmente fosse adequado às características específicas do sistema de operações de serviços. Muitas das ferramentas utilizadas no procedimento de formulação do modelo proposto são encontradas na literatura de forma desconexa. À medida que o modelo proposto reúne essas ferramentas em torno de um procedimento estruturado e coerente, elas passam a fazer sentido para os gerentes de serviços. Além disso, a abrangência desse procedimento (integrando o conjunto total de requisitos para a formulação da estratégia de operações de serviços), a maneira como ele está estruturado e a forma que suas atividades estão interligadas representam contribuições originais desta pesquisa.

Comparando o procedimento do modelo proposto com os outros procedimentos de formulação da estratégia de operações que foram analisados na pesquisa bibliográfica, é possível identificar contribuições específicas das atividades que compõem as etapas do procedimento. Por exemplo, o tratamento que o procedimento proposto dá ao conceito do serviço pode ser considerado inédito, pois nenhum outro modelo que inclui o conceito do

serviço operacionaliza a sua identificação, muito menos, analisa o seu alinhamento com o pacote (Etapa 2). Um outro exemplo de contribuição original do procedimento é a forma que a decomposição de competências operacionais é adaptada (atividade 3.4), detalhando as categorias de recursos-chave e de processos-chave que fazem sentido para as operações de serviços.

O procedimento de formulação do modelo proposto dá uma ênfase especial para a **análise estratégica das operações**, fator que segundo Rusjan (2005) continua tendo um papel fundamental na tomada de decisões estratégicas na área de produção. Na pesquisa de campo, a importância da análise foi confirmada pela diversidade de idéias que foram geradas como consequência do diagnóstico das operações, levando em consideração que, no modelo proposto, a formulação é um termo que abrange o diagnóstico e a prescrição da estratégia.

De acordo com Whetten (1989), para que uma pesquisa seja caracterizada como uma verdadeira contribuição teórica, não basta entender quais são as suas variáveis, mas é necessário explicar como elas estão relacionadas. Assim, a partir da figura 70 é possível entender as relações entre os três pilares principais dessa pesquisa: requisitos para o processo da estratégia de operações de serviços, estrutura conceitual e procedimento de formulação.

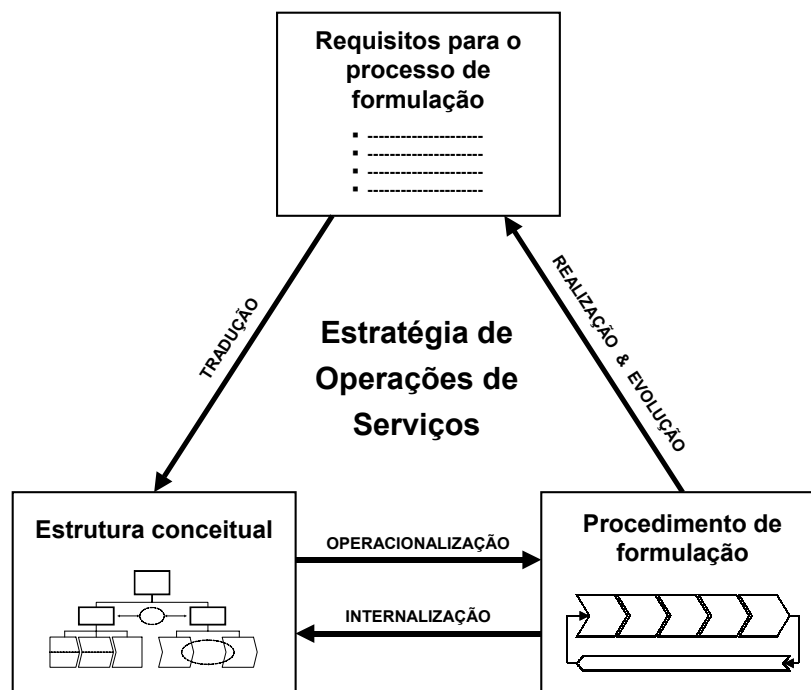


Figura 70: Relações entre requisitos, estrutura e procedimento [Fonte: Autor].

Como mostra a figura 70, o primeiro relacionamento que foi observado nesta pesquisa foi a **tradução** dos requisitos do processo de formulação da estratégia de operações de serviços para a estrutura conceitual do modelo. A partir daí, essa estrutura foi **operacionalizada** na forma de um procedimento de formulação. Nesse sentido, o procedimento não apenas representa um meio para aplicar o modelo, mas também corresponde ao elemento que interliga os fundamentos da estrutura conceitual.

Apesar do procedimento de formulação ser bastante detalhado e focado na aplicação prática, ele é essencial para que os seus usuários possam assimilar os conceitos que apóiam o modelo. Utilizando a linguagem da espiral do conhecimento de Nonaka (1994), o procedimento de formulação é responsável pela **internalização** dos princípios da estrutura conceitual. Como os gerentes de serviços normalmente estão mais interessados nos aspectos práticos do que nos aspectos teóricos, a necessidade de compreender a estrutura conceitual para que haja uma mudança de atitude é suprida na forma do conhecimento tácito que é internalizado a partir do conhecimento explícito do procedimento de formulação. Assim, os conceitos que dão suporte ao modelo proposto são internalizados naturalmente por meio da utilização do procedimento de formulação.

O procedimento de formulação também é responsável pela **realização**, na prática, dos requisitos para o processo de formulação da estratégia de operações de serviços, pois a aplicação do procedimento representa a concretização do atendimento aos requisitos. Além disso, a aplicação do procedimento impulsiona a **evolução** desses requisitos. À medida que o procedimento vai sendo utilizado no meio empresarial, novos ajustes no procedimento podem ser necessários (refinamento). Se os ajustes não forem suficientes, é provável que a lista de requisitos deva ser revisada. Se realmente for gerada uma nova lista de requisitos, o ciclo de melhoria poderá ser reiniciado com a revisão da estrutura conceitual.

Pela análise da figura 70, é possível concluir que existe uma forte interdependência entre os requisitos, a estrutura conceitual e o procedimento de formulação da estratégia de operações de serviços. Apesar de não se esperar que a estrutura conceitual seja modificada tão facilmente quanto o procedimento de formulação, o ciclo evolutivo representado pelas relações entre requisitos, estrutura e procedimento revela “um modelo em movimento”, capaz de criar uma corrente crescente de pesquisas derivadas.

### 9.3. RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A delimitação do escopo desta pesquisa deixou algumas lacunas em aberto, que poderão ser investigadas para dar continuidade ao trabalho que foi realizado. Além disso, a linha de pesquisa que foi abordada nesse trabalho ainda tem um grande potencial para desenvolvimento futuro, pois muitas questões sobre a estratégia de operações de serviços ainda representam grandes desafios para pesquisadores e gerentes do meio empresarial. Considerando que esse tema ainda está muito longe de ser esgotado, uma das contribuições desta tese é a sua capacidade para gerar novas perguntas de pesquisa. Se a quantidade de respostas ainda é pequena, a quantidade de perguntas cresce a cada dia. Assim, tomando esta tese como ponto de partida, algumas sugestões para futuras pesquisas podem ser apresentadas:

- Explorar as relações entre requisitos, estrutura e procedimento, ilustradas na figura 70. A relação de internalização, por exemplo, poderia ser estudada pelo viés da Gestão do Conhecimento.
- Devido ao modelo ter sido aplicado em apenas uma empresa, a capacidade de generalização do procedimento de formulação é limitada. Além disso, dentre os três estágios da metodologia sugerida por Platts (1993), foi realizado o equivalente aos estágios 1 e 2. Nesse sentido, a pesquisa poderia caminhar em direção ao estágio 3, em que a aplicabilidade do modelo seria investigada de um modo mais abrangente em diferentes segmentos do setor de serviços.
- Como o modelo foi aplicado em uma empresa de pequeno porte, sugere-se observar os efeitos de sua aplicabilidade em função do tamanho da organização. Considerando que Aranda (2002) já identificou empiricamente que o porte da empresa influencia no conteúdo da estratégia de operações de serviços, é interessante investigar se essa influência também ocorre para o processo da estratégia.
- Investigar como ocorre o monitoramento da estratégia ao longo do tempo em uma organização que utilize o modelo proposto para a formulação de sua estratégia de operações. Isso permitirá refinar a utilização do mapa de eventos estratégicos para o monitoramento de eventos em tempo real.

- Aperfeiçoar o procedimento de estruturação do sistema de indicadores de desempenho do modelo proposto, desenvolvendo pesquisas que busquem conciliar a lógica do BSC (*balanced scorecard*) com as características específicas das operações de serviços.
- Aprofundar o estudo dos outros elementos que compõem o processo de formulação da estratégia de operações que foram apresentados no capítulo 5 (PLATTS, 1994): ponto de entrada, participação e gerenciamento do projeto. Seria interessante analisar como esses elementos poderiam interferir no sucesso ou no fracasso da aplicação do modelo.

## REFERÊNCIAS

- ACUR, Nuran *et al.* The formalisation of manufacturing strategy and its influence on the relationship between competitive objectives, improvement goals, and action plans. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 10, p. 1114-1141, 2003.
- ACUR, Nuran; BITITCI, Umit. Managing strategy through business processes. **Production Planning & Control**, v. 14, n. 4, p. 309-326, June 2003.
- ACUR, Nuran; BITITCI, Umit. A balanced approach to strategy process. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 4, p. 388-408, 2004.
- AHMAD, Sohel; SCHROEDER, Roger G. Refining the product-process matrix. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 1, p. 103-124, 2002.
- AKKERMANS, Henk; VOS, Bart. Amplification in service supply chains: an exploratory case study from the telecom industry. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 204-223, summer 2003.
- ALVARENGA NETTO, Clovis Armando. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. 146f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- AMOAKO-GYAMPAH, Kwasi. The relationships among selected business environment factors and manufacturing strategy: insights from an emerging economy. **Omega: The International Journal of Management Science**, v. 31, n. 4, p. 287-301, 2003.
- AMUNDSON, Susan D. Relationships between theory-driven empirical research in operations management and other disciplines. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 341-359, 1998.
- ANDERSON, John C.; CLEVELAND, Gary; SCHROEDER, Roger G. Operations strategy: a literature review. **Journal of Operations Management**, v. 8, n. 2, p. 133-158, 1989.
- ANDRADE, Emmanuel Paiva de; TOMAZ, Luciane Gonçalves; SILVA, Silvia Carneiro M. Engenheiros de produção: operários ou gestores de uma nova ordem tecnológica? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 1999, Rio de Janeiro - RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 1999. CD-ROM.
- ARANDA, Daniel Arias. Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms. **International Journal of Service Industry Management**, v. 13, n. 3, p. 263-285, 2002.
- ARANDA, Daniel Arias. Service operations strategy, flexibility and performance in engineering consulting. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 11, p. 1401-1421, 2003.

ARISS, Sonny S.; ZHANG, Qingyu. The impact of flexible process capability on the product-process matrix: an empirical examination. **International Journal of Production Economics**, v. 76, n. 2, p. 135-145, 2002.

ARMISTEAD, Colin G. Service operations strategy: framework for matching the service operations task and the service delivery system. **International Journal of Service Industry Management**, v. 1, n. 2, p. 6-16, 1990.

ARMISTEAD, Colin G; CLARK, Graham. Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy. **The Service Industries Journal**, v. 13, n. 4, p. 221-239, oct. 1993.

ARMISTEAD, Colin G.; CLARK, Graham. The “coping” capacity management strategy in services and the influence on quality performance. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 2, p. 5-22, 1994.

ARMISTEAD, Colin; MACHIN, Simon. Implications of business process management for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 9, p. 886-898, 1997.

ARMISTEAD, Colin G.; PRITCHARD, Jean-Philip; MACHIN, Simon. Strategic business process management for organisational effectiveness. **Long Range Planning**, v. 32, n. 1, p. 96-106, 1999.

AUBERT-GAMET, Véronique. Twisting servicescapes: diversion of the physical environment in a re-appropriation process. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 1, p. 26-41, 1997.

BADRI, Masood; DAVIS, Donald; DAVIS, Donna. Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries. **Omega: The International Journal of Management Science**, v. 28, n. 2, p. 155-173, 2000.

BARNES, David. In search of the source of the stream: the process of formation of manufacturing strategy in small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 7, n. 3, p. 261-271, 2000.

BARNES, David. The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 10, p. 1090-1111, 2002.

BARNES, David; ROWBOTHAM, Frank. Testing the four-stage model of the strategic role of operations in a UK context. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 7, p. 701-720, 2004.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 41-56, 2001.

BARROS NETO, José de Paula. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. 346f. Tese

(Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 495p.

BERRY, William L.; HILL, Terry J.; KLOMPMAKER, Jay E. Aligning marketing and manufacturing strategies with the market. **International Journal of Production Research**, v. 37, n. 16, p. 3599-3618, 1999.

BHARADWAJ, Sundar G.; VARANDARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 83-99, oct. 1993.

BITNER, Mary Jo. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57-71, apr. 1992.

BITNER, Mary Jo *et al.* Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; TETREAULT, Mary Stanfield. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 71-84, jan. 1990.

BITNER, Mary Jo; BROWN, Stephen W.; MEUTER, Matthew L. Technology infusion in service encounters. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 138-149, 2000.

BOWEN, John; FORD, Robert C. Managing service organizations: does having a “thing” make a difference? **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 447-469, 2002.

BOYER, Kenneth K.; LEWIS, Marianne W. Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy. **Production and Operations Management**, v. 11, n. 1, p. 9-20, spring 2002.

BOZARTH, Cecil; McDERMOTT, Chris. Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 427-439, 1998.

BRAMFORD, David R.; FORRESTER, Paul L. Managing planned and emergent change within an operations management environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 5, p. 546-564, 2003.

BUTLER, Timothy W.; LEONG, G. Keong; EVERETT, Linda N. The operations management role in hospital strategic planning. **Journal of Operations Management**, v. 14, n. 2, p. 137-156, 1996.

CHASE, Richard B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard Business Review**, v. 56, n. 6, p. 137-142, nov./dec. 1978.

CHASE, Richard B. The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. **Operations Research**, v. 29, n. 4, p. 698-706, july/aug. 1981.



- CHASE, Richard B.; DASU, Sriram. Want to perfect your company's service? Use behavioral science. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, p. 78-84, june 2001.
- CHASE, Richard B.; GARVIN, David A. The service factory. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 4, p. 61-69, july/aug. 1989.
- CHASE, Richard B.; HAYES, Robert H. Beefing up operations in service firms. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 1, p. 15-26, fall 1991.
- CHASE, Richard B., STEWART, Douglas M. Make your service fail-safe. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 3, p. 35-44, spring 1994.
- CHERVONNAYA, Oxana. Customer roles and skill trajectories in services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 3, p. 347-363, 2003.
- CHOPRA, Sunil; LOVEJOY, William; YANO, Candace. Five decades of operations management and the prospects ahead. **Management Science**, v. 50, n. 1, p. 8-14, jan. 2004.
- COLLIER, David A.; MEYER, Susan M. A service positioning matrix. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 12, p. 1223-1244, 1998.
- COLLIER, David A.; MEYER, Susan M. An empirical comparison of service matrices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 6, p. 705-729, 2000.
- COOK, David P.; GOH, Chon-Huat; CHUNG, Chen H. Service typologies: a state of the art survey. **Production and Operations Management**, v. 8, n. 3, p. 318-338, fall 1999.
- COOK, Lori S. *et al.* Human issues in service design. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 2, p. 159-174, 2002.
- CORBETT, Charles; VAN WASSENHOVE, Luk. Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 107-122, summer 1993.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002. 479p.
- COUGHLAN, Paul; COUGHLAN, David. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.
- COYE, Ray W. Managing customer expectations in the service encounter. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 1, p. 54-71, 2004.
- CROWE, Thomas J.; CHENG, Chao-Chun. Using quality function deployment in manufacturing strategic planning. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 4, p. 35-48, 1996.
- DANGAYACH, G. S.; DESHMUKH, S. G. Manufacturing strategy: literature review and some issues. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 7, p. 884-932, 2001.

DAVIDOW, William H.; UTTAL, Bro. Service companies: focus or falter. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 4, p. 77-85, july/aug. 1989.

DAVIS, Mark M., AQUILANO, Nicholas J., CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 598p.

DAVIS, Mark M.; HEINEKE, Janelle. Understanding the roles of the customer and the operation for better queue management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 5, p. 21-34, 1994.

D'NETTO, Brian; SOHAL, Amrik S. Changes in the production manager's job: past, present and future trends. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 157-181, 1999.

DE TONI, Alberto; TONCHIA, Stefano. Strategic planning and firms' competencies: traditional approaches and new perspectives. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 947-976, 2003.

DÍAZ, Ana B. Casado; RUÍZ, Francisco J. Más. The consumer's reaction to delays in service. **International Journal of Service Industry Management**, v. 13, n. 2, p. 118-140, 2002.

DREJER, Anders; BLACKMON, Kate; VOSS, Chris. Worlds apart? – a look at the operations management area in the US, UK and Scandinavia. **Scandinavian Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 45-66, 2000.

DUBÉ, Laurette; JOHNSON, Michael D.; RENAGHAN, Leo Mark. Adapting the QFD approach to extended service transactions. **Production and Operations Management**, v. 8, n. 3, p. 301-317, fall 1999.

DUCLOS, Leslie K.; SIHA, Samia M.; LUMMUS, Rhonda R. JIT in services: a review of current practices and future directions for research. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 5, p. 36-52, 1995.

DURRANDE-MOREAU, Agnès. Waiting for service: ten years of empirical research. **International Journal of Service Industry Management**, v. 10, n. 2, p. 171-189, 1999.

EDEN, Colin; HUXHAM, Chris. Action research for the study of organizations. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage Publications, 1996. 730p.

EDVARDSSON, Bo. Quality in new service development: key concepts and a frame of reference. **International Journal of Production Economics**, v. 52, n. 1-2, p. 31-46, 1997.

EDVARDSSON, Bo; GUSTAFSSON, Anders; ROOS, Inger. Service portraits in service research: a critical review. **International Journal of Service Industry Management**, v. 16, n. 1, p. 107-121, 2005.

EDWARDS, Chris; PEPPARD, Joe. Operationalizing strategy through business process. **Long Range Planning**, v. 30, n. 5, p. 753-767, 1997.

- FARIA, Avides Reis de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da; LIMA, Edson Pinheiro de. Metodologia para operacionalizar a estratégia de operações em empresas prestadoras de serviços aplicando a abordagem por processos de Cambridge. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis - SC. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004. CD-ROM.
- FERDOWS, Kasra; DE MEYER, Arnoud. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 2, p. 168-184, 1990.
- FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Scorecard dinâmico**: em direção à integração da dinâmica de sistemas com o balanced scorecard. 2003. 311f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- FINE, Charles H.; HAX, Arnaldo C. Manufacturing strategy: a methodology and an illustration. **Interfaces**, v. 15, n. 6, p. 28-46, nov./dez. 1985.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Service management**: operations, strategy, and information technology. 2.ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613p.
- FLIEB, Sabine; KLEINALTENKAMP, Michael. Blueprinting the service company: managing service processes efficiently. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 392-404, 2004.
- FOSTER Jr., S. Thomas; SAMPSON, Scott E.; DUNN, Steven C. The impact of customer contact on environmental initiatives for service firms. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 2, p. 187-203, 2000.
- FROEHLE, Craig M.; ROTH, Aleda V. New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 1-21, 2004.
- GAGNON, Stéphane. Resource-based competition and the new operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 125-138, 1999.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 598p.
- GARVIN, David A. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**, v. 35, n. 4, p. 85-106, summer 1993.
- GARVIN, David A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33-50, summer 1998.
- GHOBIAN, Abby; SPELLER, Simon; JONES, Matthew. Service quality: concepts and models. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.11, n. 9, p. 43-66, 1994.
- GIANESI, Irineu G. N. Implementing manufacturing strategy through strategic production planning. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 3, p. 286-299, 1998.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994. 233p.

GILGEOUS, Vic. Strategic concerns and capability impeters. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 10, p. 4-29, 1995.

GOLDSTEIN, Susan Meyer *et al.* The service concept: the missing link in service design research? **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 2, p. 121-134, 2002.

GOLDSTEIN, Susan Meyer; WARD, Peter T. Performance effects of physicians' involvement in hospital strategic decisions. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 4, p. 361-372, may 2004.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p.114-135, spring 1991.

GRÖNROOS, Christian. From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 5-20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

GRÖNROOS, Christian; OSAJALO, Katri. Service productivity: towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 414-423, 2004.

GUPTA, Mahesh C.; CZERNIK, Anthony; SHARMA, Ramji D. Operations strategies of banks – using new technologies for competitive advantage. **Technovation**, v. 21, n. 12, p. 775-782, dec. 2001.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 135-144, 1992.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 24.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 189p.

HART, Christopher W. L. Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 2, p. 36-45, 1995.

HART, Christopher W. L.; HESKETT, James L.; SASSER Jr., Earl W. The profitable art of service recovery. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 148-156, july/aug. 1990.

HAUSMAN, Warren H.; MONTGOMERY, David B.; ROTH, Aleda V. Why should marketing and manufacturing work together? Some exploratory empirical results. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 3, p. 241-257, 2002.

- HAYES, Robert H.; PISANO, Gary P. Beyond world-class: the new manufacturing strategy. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 77-86, jan./feb. 1994.
- HAYES, Robert H.; PISANO, Gary P. Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts. **Production and Operations Management**, v. 5, n. 1, p. 25-41, spring 1996.
- HAYES, Robert H.; UPTON, David M. Operations-based strategy. **California Management Review**, v. 40, n. 4, p. 8-25, summer 1998.
- HAYES, Robert H.; WHEELWRIGHT, Steven C. Link manufacturing process and product life cycles. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 1, p. 133-140, jan./feb. 1979.
- HAYES, Robert H.; WHEELWRIGHT, Steven C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley & Sons, 1984. 427p.
- HAYNES, Ray M.; DuVALL, Patricia K. Service quality management: a process-control approach. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 1, p. 14-24, 1992.
- HEINEKE, Janelle. Strategic operations management decisions and professional performance in U.S. HMOs. **Journal of Operations Management**, v. 13, n. 4, p. 255-272, 1995.
- HESKETT, James L.; SASSER Jr., W. Earl; HART, Christopher W. L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994. 314p.
- HILL, T. J. Manufacturing's strategic role. **Journal of the Operational Research Society**, v. 34, n. 9, p. 853-860, 1983.
- HILL, Terry. **Manufacturing strategy: text and cases**. 2.ed. Burr Ridge: Irwin, 1994. 576p.
- HILL, Terry; WESTBROOK, Roy. SWOT analysis: it's time for a product recall. **Long Range Planning**, v. 30, n. 1, p. 46-52, 1997.
- HOMBURG, Christian; HOYER, Wayne D.; FASSNACHT, Martin. Service orientation of a retailer's business strategy: dimensions, antecedents, and performance outcomes. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 86-101, oct. 2002.
- HUM, Sin-Hoon; LEOW, Lay-Hong. Strategic manufacturing effectiveness: an empirical study based on the Hayes-Wheelwright framework. **International Journal of Operations & Production Management**, v.16, n.4, p. 4-18, 1996.
- JOHANSEN, John; RIIS, Jens O. The interactive firm – towards a new paradigm: a framework for the strategic positioning of the industrial company of the future. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 2, p. 202-216, 2005.
- JOHANSSON, Pontus; OLHAGER, Jan. Industrial service profiling: matching service offerings and processes. **International Journal of Production Economics**, v. 89, n. 3, p. 309-320, 2004.
- JOHNS, Nick. What is this thing called service? **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 9-10, p. 958-973, 1999.

JOHNSTON, Robert. Operations: from factory to service management. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 49-63, 1994.

JOHNSTON, Robert. The zone of tolerance: exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 2, p. 46-61, 1995a.

JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995b.

JOHNSTON, Robert. Achieving focus in service organisations. **The Service Industries Journal**, v. 16, n. 1, p. 10-20, jan. 1996.

JOHNSTON, Robert. Service operations management: return to roots. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 104-124, 1999.

JOHNSTON, Robert. Service operations management: from the roots up. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1298-1308, 2005.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002. 562p.

JOHNSTON, Robert; HEINEKE, Janelle. Exploring the relationship between perception and performance: priorities for action. **The Service Industries Journal**, v. 18, n. 1, p. 101-112, jan. 1998.

JOHNSTON, Robert; JONES, Peter. Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 3, p. 201-213, 2004.

JUDD, Robert C. The case for redefining services. **Journal of Marketing**, v. 28, n. 1, p. 58-59, jan. 1964.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KASSINIS, George I.; SOTERIOU, Andreas C. Greening the service profit chain: the impact of environmental management practices. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 3, p. 386-403, fall 2003.

KELLOGG, Deborah L.; NIE, Winter. A framework for strategic service management. **Journal of Operations Management**, v. 13, n. 4, p. 323-337, 1995.

KIM, Jay S.; ARNOLD, Peter. Operationalizing manufacturing strategy: an exploratory study of constructs and linkage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 12, p. 45-73, 1996.

KIM, Hee-Woong; KIM, Young-Gul. Rationalizing the customer service process. **Business Process Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 139-156, 2001.

- KLASSEN, Kenneth J.; ROHLEDER, Thomas R. Combining operations and marketing to manage capacity and demand in services. **The Service Industries Journal**, v. 21, n. 2, p. 1-30, apr. 2001.
- KLASSEN, Kenneth J.; ROHLEDER, Thomas R. Demand and capacity management decisions in services: how they impact on one another. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 5, p. 527-548, 2002.
- KOTHA, Suresh; ORNE, Daniel. Generic manufacturing strategies: a conceptual synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 211-231, 1989.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.
- LAAKSO, Terho *et al.* Embedding the management of evolution into strategic learning. **International Journal of Production Economics**, v. 56-57, p. 333-345, 1998.
- LEE, Moonkyu. Contingency approach to strategies for service firms. **Journal of Business Research**, v. 19, n. 4, p. 293-301, dec. 1989.
- LEONG, G. K.; SNYDER, D. L.; WARD, P. T. Research in the process and content of manufacturing strategy. **Omega: The International Journal of Management Science**, v. 18, n. 2, p. 109-122, 1990.
- LEVITT, Theodore. Production-line approach to service. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 5, p. 41-52, sep./oct. 1972.
- LEWIS, Michael A. Analysing organisational competence: implications for the management of operations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.
- LEWIS, Barbara R.; ENTWISTLE, Thomas W. Managing the service encounter: a focus on the employee. **International Journal of Service Industry Management**, v. 1, n. 3, p. 41-52, 1990.
- LI, Ling X.; BENTON, W. C.; LEONG, G. Keong. The impact of strategic operations management decisions on community hospital performance. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 4, p. 389-408, 2002.
- LIDÉN, Sara Björilin; SKÅLÉN, Per. The effect of service guarantees on service recovery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 1, p. 36-58, 2003.
- LOCKAMY III, Archie; SMITH, Wilbur I. A strategic alignment approach for effective business process reengineering: linking strategy, process and customers for competitive advantage. **International Journal of Production Economics**, v. 50, n. 2-3, p. 141-153, 1997.
- LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 3, p. 9-20, summer 1983.
- LOVELOCK, Christopher. Seeking synergy in service operations: seven things marketers need to know about service operations. **European Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 22-29, mar. 1992.

- LOVELOCK, Christopher; GUMMESSON, Evert. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 20-41, aug. 2004.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. 416p.
- LOVINS, Amory B.; LOVINS, L. Hunter; HAWKEN, Paul. A road map for natural capitalism. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 3, p. 145-158, may/june 1999.
- LOWSON, Robert H. Retail operational strategies in complex supply chains. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 97-111, 2001.
- LOWSON, Robert H. Operations strategy: genealogy, classification and anatomy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 10, p. 1112-1129, 2002.
- LOWSON, Robert H. The nature of an operations strategy: combining strategic decisions from the resource-based and market-driven viewpoints. **Management Decision**, v. 41, n. 6, p. 538-549, 2003.
- MA, Qin Hai. **An approach to the representation of service process design**. 1999. 203f. Thesis (Doctor of Philosophy in Industrial Engineering and Engineering Management) – Department of Industrial Engineering and Engineering Management, Hong Kong University of Science and Technology, Hong Kong, 1999.
- MARTILLA, John A.; JAMES, John C. Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 1, p. 77-79, jan. 1977.
- MARUCHECK, Ann; PANNESI, Ronald; ANDERSON, Carl. An exploratory study of the manufacturing strategy process in practice. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 1, p. 101-123, 1990.
- MATHIEU, Valérie. Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 5, p. 451-475, 2001.
- McCARTHY, Ian P. Manufacturing strategy: understanding the fitness landscape. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 2, p. 124-150, 2004.
- McLAUGHLIN, Curtis P.; PANNESI, Ronald T.; KATHURIA, Narindar. The different operations strategy planning process for service operations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 11, n. 3, p. 63-76, 1991.
- McNAUGHTON, Rod B.; OSBORNE, Phil; IMRIE, Brian C. Market-oriented value creation in service firms. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 9-10, p. 990-1002, 2002.
- MELLO, Sérgio C. B. de; LEÃO, André Luiz M. de S.; SOUZA NETO, Arcanjo F. de. Uso conjunto de dois modelos cognitivos para a compreensão do processo de escolha do consumidor. **Revista Produção**, v. 15, n. 1, p. 8-22, 2005.



- MENDA, Rafael. The role of a manufacturing audit in crafting the production system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 9, p. 929-943, 2004.
- MENDA, Rafael; DILTS, David. The manufacturing strategy formulation process: linking multifunctional viewpoints. **Journal of Operations Management**, v. 15, n. 4, p. 223-241, 1997.
- MENOR, Larry J.; ROTH, Aleda V.; MASON, Charlotte H. Agility in retail banking: a numerical taxonomy of strategic service groups. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 3, n. 4, p. 273-292, fall 2001.
- MENOR, Larry J.; TATIKONDA, Mohan V.; SAMPSON, Scott E. New service development: areas for exploitation and exploration. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 2, p. 135-157, 2002.
- MEREDITH, Jack R.; McCUTCHEON, David M.; HARTLEY, Janet. Enhancing competitiveness through the new market value equation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 11, p. 7-22, 1994.
- METTERS, Richard; VARGAS, Vicente. A typology of de-coupling strategies in mixed services. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 6, p. 663-682, 2000.
- MILLER, Janis L.; CRAIGHEAD, Christopher W.; KARWAN, Kirk R. Service recovery: a framework and empirical investigation. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 4, p. 387-400, 2000.
- MILLER, Jeffrey G.; ROTH, Aleda V. A taxonomy of manufacturing strategies. **Management Science**, v. 40, n. 3, p. 285-304, mar. 1994.
- MILLS, John *et al.* **Competing through competences**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002a. 179p.
- MILLS, John *et al.* **Creating a winning business formula**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002b. 115p.
- MILLS, John *et al.* Manufacturing strategy: a pictorial representation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 11, p. 1067-1085, 1998a.
- MILLS, John *et al.* The manufacturing strategy process: incorporating a learning perspective. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 9, n. 3, p. 148-155, 1998b.
- MILLS, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Michael. Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, p. 148-166, 2003.
- MILLS, John; PLATTS, Ken; GREGORY, Mike. A framework for the design of manufacturing strategy processes: a contingency approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 17-49, 1995.

- MINOR III, Elliott D.; HENSLEY, Rhonda L.; WOOD Jr., D. Robley. A review of empirical manufacturing strategy studies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 1, p. 5-25, 1994.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, may 1978.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, jan./feb. 1994.
- MINTZBERG, Henry. Estratégia artesanal. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org.). **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 114-122.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.
- MOMME, Jesper. **Outsourcing manufacturing to suppliers: a conceptual framework**. 2001. 270f. Thesis (Ph.D. in Engineering) – Department of Production, Aalborg University, Aalborg, Denmark, 2001.
- NEELY, Andy *et al.* **Getting the measure of your business**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002. 143p.
- NIE, Winter; KELLOGG, Deborah L. How professors of operations management view service operations? **Production and Operations Management**, v. 8, n. 3, p. 339-355, fall 1999.
- NIE, Winter; YOUNG, Scott T. A study of operations and marketing goal consensus in the banking industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 8, p. 806-819, 1997.
- NIELSEN-ENGLYST, Linda. Operations strategy formation - a continuous process. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 14, n. 8, p. 677-685, 2003.
- NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, feb. 1994.
- OLIVA, Rogelio; KALLENBERG, Robert. Managing the transition from products to services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 2, p. 160-172, 2003.
- PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO Jr., José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 192p.
- PAGELL, Mark; MELNYK, Steve; HANDFIELD, Robert. Do trade-offs exist in operations strategy? Insights from stamping die industry. **Business Horizons**, v. 43, n. 3, p. 69-77, may/june 2000.
- PANDOLFI, Marcos. **Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: contribuição para gestão de metas globais a partir de performances individuais**. 2005. 264f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PANNIRSELVAM, Gertrude P. *et al.* Operations management research: an update for the 1990s. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 1, p. 95-112, 1999.

PAPKE-SHIELDS, Karen E.; MALHOTRA, Manoj K.; GROVER, Varun. Strategic manufacturing planning systems and their linkage to planning system success. **Decision Sciences**, v. 33, n. 1, p. 1-30, winter 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, spring 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; MALHOTRA, Arvind. E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 213-233, feb. 2005.

PARENTE, Juracy; KATO, Heitor Takashi. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 46-53, abr./jun. 2001.

PARTOVI, Fariborz Y. An analytic model to quantify strategic service vision. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 5, p. 476-499, 2001.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1968.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov. 1987.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 97-105, july/aug. 1998.

PIRES, Silvio R. I. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: Editora Unimep, 1995. 269p.

PLATTS, K. W. A process approach to researching manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 13, n. 8, p. 8-17, 1993.

PLATTS, K. W. Characteristics of methodologies for manufacturing strategy formulation. **Computer Integrated Manufacturing Systems**, v. 7, n. 2, p. 93-99, 1994.

PLATTS, K. W. *et al.* Evaluating manufacturing strategy formulation processes. **International Journal of Production Economics**, v. 46-47, p. 233-240, 1996.

PLATTS, K. W. *et al.* Testing manufacturing strategy formulation processes. **International Journal of Production Economics**, v. 56-57, p. 517-523, 1998.

PLATTS, K. W. *et al.* Researching strategic management processes. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY, 12, 2001, Orlando - FL. **Proceedings...** Orlando: POMS, 2001. CD-ROM.

PLATTS, K. W.; GREGORY, M. J. Manufacturing audit in the process of strategy formulation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 10, n. 9, p. 5-26, 1990.

PLATTS, K. W.; GREGORY, M. J. A manufacturing audit approach to strategy formulation. In: VOSS, Christopher A. (Ed.). **Manufacturing strategy: process and content**. London: Chapman & Hall, 1992, chapter 3, p. 29-55.

PLATTS, Ken; MILLS, John. Creating manufacturing strategy. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT, 8, 2002, Curitiba - PR. **Proceedings...** Curitiba: PUC-PR, 2002. CD-ROM.

PLATTS, Ken; TAN, Kim Hua. Strategy visualisation: knowing, understanding, and formulating. **Management Decision**, v. 42, n. 5, p. 667-676, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991a. 362p.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991b.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dec. 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june 1990.

PROCHNO, Paulo J. L. C.; CORRÊA, Henrique L. The development of manufacturing strategy in a turbulent environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 11, p. 20-36, 1995.

PUN, Kit Fai. A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 9, p. 903-928, 2004.

QUINN, James Brian; VOYER, John. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org.). **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 109-114.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes: keeping customers for life**. Reading: Addison-Wesley, 1996. 424p.

RATHMELL, John M. What is meant by services? **Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, p. 32-36, oct. 1966.

RAVALD, Annika; GRÖNROOS, Christian. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

RHODES, D. J. The facilitator – an organizational necessity for the successful implementation of IT and operations strategies. **Computer-Integrated Manufacturing Systems**, v. 4, n. 2, p. 109-113, 1991.

RIIS, Jens O.; JOHANSEN, John. Developing a manufacturing vision. **Production Planning & Control**, v. 14, n. 4, p. 327-337, june 2003.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSITER, Margaret. State-based management: a process for reducing customer waiting in over-the-counter service operations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 4, p. 458-470, 2003.

ROTH, Aleda V.; JACKSON III, William E. Strategic determinants of service quality and performance: evidence from the banking industry. **Management Science**, v. 41, n. 11, p. 1720-1733, nov. 1995.

ROTH, Aleda V.; MENOR, Larry J. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 145-164, summer 2003.

ROTH, Aleda V.; VAN der VELDE, Marjolijn. Operations as marketing: a competitive service strategy. **Journal of Operations Management**, v. 10, n. 3, p. 303-328, 1991.

RUSJAN, Borut. Model for manufacturing strategic decision making. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 8, p. 740-761, 2005.

SAFIZADEH, M. Hossein; FIELD, Joy M.; RITZMAN, Larry P. An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 5, p. 557-576, 2003.

SAFIZADEH, M. Hossein; RITZMAN, Larry P.; MALLICK, Debasish. Revisiting alternative theoretical paradigms in manufacturing strategy. **Production and Operations Management**, v. 9, n. 2, p. 111-127, summer 2000.

SAHAY, B. S. Multi-factor productivity measurement model for service organisation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 1, p. 7-22, 2005.

SAMPSON, Scott E. Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 4, p. 348-364, 2000.

SAMPSON, Scott E. The unified services theory approach to service operations management. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY, 12, 2001, Orlando - FL. **Proceedings...** Orlando: POMS, 2001. CD-ROM.

SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. 2000. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SAURIN, Tarcisio Abreu. **Segurança e produção**: um modelo para o planejamento e controle integrado. 2002. 290f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SASSER, W. Earl. Match supply and demand in service industries. **Harvard Business Review**, v. 54, n. 6, p. 133-140, nov./dec. 1976.

SCHMENNER, Roger W. How can service businesses survive and prosper? **Sloan Management Review**, v. 27, n. 3, p. 21-32, spring 1986.

SCHMENNER, Roger W. **Service operations management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995. 406p.

SCHMENNER, Roger W. Service businesses and productivity. **Decision Sciences**, v. 35, n. 3, p. 333-347, summer 2004.

SCHMENNER, Roger W.; SWINK, Morgan L. On theory in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 97-113, 1998.

SCHONBERGER, Richard J. **Fabricação classe universal**: as lições de simplicidade aplicadas. São Paulo: Pioneira, 1988. 263p.

SCUDDER, Gary D.; HILL, Craig A. A review and classification of empirical research in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 1, p. 91-101, 1998.

SELLADURAI, R. S. Mass customization in operations management: oxymoron or reality? **Omega: The International Journal of Management Science**, v. 32, n. 4, p. 295-300, 2004.

SHEHABUDEEN, Noordin *et al.* Representing and approaching complex management issues: part 1- role and definition. **Centre for Technology Management Working Paper Series**, Institute for Manufacturing, University of Cambridge, 1999. 20p. Disponível em: <[http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ctm/publications/w\\_papers/](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ctm/publications/w_papers/)>. Acesso em: 7 fev. 2005.

SHEU, Chwen; McHANEY, Roger; BABBAR, Sunil. Service process design flexibility and customer waiting time. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 8, p. 901-917, 2003.

SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. **TQM**: quatro revoluções na gestão da qualidade. Porto Alegre: Bookman, 1997. 409p.

SHOSTACK, G. Lynn. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 2, p. 73-80, apr. 1977.

SHOSTACK, G. Lynn. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 1, p. 133-139, jan./feb. 1984.

- SHOSTACK, G. Lynn. Planning the service encounter. In: CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C. F. (Ed.). **The service encounter**. Lexington, MA: Lexington Books, 1985. p. 243-253.
- SILVER, Edward A. Process management instead of operations management. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 6, n. 4, p. 273-279, fall 2004.
- SILVEIRA, Giovani da; SLACK, Nigel. Exploring the trade-off concept. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 7, p. 949-964, 2001.
- SILVESTRO, Rhian *et al.* Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.
- SILVESTRO, Rhian. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 4, p. 399-420, 1999.
- SILVESTRO, Rhian. Towards a contingency theory of TQM in services: how implementation varies on the basis of volume and variety. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.18, n. 3, p. 254-288, 2001.
- SILVESTRO, Rhian; SILVESTRO, Claudio. New service design in the NHS: an evaluation of the strategic alignment of NHS Direct. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 4, p. 401-417, 2003.
- SKINNER, Wickham. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 3, p. 136-145, may/june 1969.
- SKINNER, Wickham. The focused factory. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 3, p. 113-121, may/june 1974.
- SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993. 198p.
- SLACK, Nigel. 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, Nigel *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726p.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747p.
- SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Operations strategy**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2003. 504p.
- SLACK, Nigel; LEWIS, Michael; BATES, Hilary. The two worlds of operations management research and practice: Can they meet, should they meet? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 4, p. 372-387, 2004.

SMITH, Thomas M.; REECE, James S. The relationship between strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 2, p. 145-161, 1999.

SOUSA, Rui; VOSS, Christopher A. Quality management: universal or context dependent? **Production and Operations Management**, v. 10, n. 4, p. 383-404, winter 2001.

SPRING, Martin; BOADEN, Ruth. "One more time: how do you win orders?": a critical reappraisal of the Hill manufacturing strategy framework. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 8, p. 757-779, 1997.

St. JOHN, Caron H.; CANNON, Alan R.; POWDER, Richard W. Change drivers in the new millennium: implications for manufacturing strategy research. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 2, p. 143-160, 2001.

STAUGHTON, Roy V. W.; WILLIAMS, Christine S. Towards a simple, visual representation of fit in service organizations: the contribution of the service template. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 5, p. 76-85, 1994.

STEWART, Douglas M. Piecing together service quality: a framework for robust service. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 246-265, summer 2003.

SUM, Chee-Chuong; KOW, Lynn Shih-Ju; CHEN, Cheng-Sheng. A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 3, p. 321-345, 2004.

SWAMIDASS, Paul M. Manufacturing strategy: its assessment and practice. **Journal of Operations Management**, v. 6, n. 4, p. 471-484, 1986.

SWAMIDASS, Paul M.; BAINES, Tim; DARLOW, Neil. The role of manufacturing and marketing managers in strategy development: lessons from three companies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 7, p. 933-948, 2001.

SWAMIDASS, Paul M.; DARLOW, Neil; BAINES, Tim. Evolving forms of manufacturing strategy development: evidence and implications. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 10, p. 1289-1304, 2001.

SWAMIDASS, Paul M.; NEWELL, William T. Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path-analytic model. **Management Science**, v. 33, n. 4, p. 509-524, 1987.

SWEENEY, Michael T. Towards a unified theory of strategic manufacturing management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 11, n. 8, p. 6-22, 1991.

SWINK, Morgan; WAY, Michael H. Manufacturing strategy: propositions, current research, renewed directions. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 7, p. 4-26, 1995.

TAN, Kim Hua; PLATTS, Ken. Operationalising strategy: mapping manufacturing variables. **International Journal of Production Economics**, v. 89, n. 3, p. 379-393, 2004.



- TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W. Recovering and learning from service failure. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 1, p. 75-88, fall 1998.
- THOMAS, Dan R. E. Strategy is different in service businesses. **Harvard Business Review**, v. 56, n. 4, p. 158-165, july/aug. 1978.
- TRANFIELD, David. Future challenges for management research. **European Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 409-413, aug. 2002.
- TSENG, Mitchell M.; QINHAI, Ma; SU, Chuan-Jun. Mapping customers' service experience for operations improvement. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 50-64, 1999.
- VAN AKEN, Joan E. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, mar. 2004.
- VARGAS, Gustavo A.; MANOOCHEHRI, Ghasem H. An assessment of operations in US service firms. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 1, p. 24-37, 1995.
- VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 4, p. 324-335, may 2004.
- VERDÚ-JOVER, Antonio J.; LLÓRENS-MONTES, F. Javier; GARCÍA-MORALES, Víctor J. The concept of fit in services flexibility research: an empirical approach. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 5, p. 499-514, 2004.
- VICKERY, Shawnee K. A theory of production competence revisited. **Decision Sciences**, v. 22, n. 3, p. 635-643, 1991.
- VOSS, C. A. Manufacturing strategy formulation as a process. In: VOSS, Christopher A. (Ed.). **Manufacturing strategy: process and content**. London: Chapman & Hall, 1992, chapter 6, p. 121-132.
- VOSS, C. A. Alternative paradigms for manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 5-16, 1995.
- VOSS, Christopher A. Rethinking paradigms of service – service in a virtual environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 1, p. 88-104, 2003.
- WALLEY, Paul; AMIN, Viresh. Automation in a customer contact environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 5, p. 86-100, 1994.
- WALTERS, David. Marketing and operations management: an integrated approach to new ways of delivering value. **Management Decision**, v. 37, n. 3, p. 248-258, 1999.
- WALTERS, David; LANCASTER, Geoff. Value and information – concepts and issues for management. **Management Decision**, v. 37, n. 8, p. 643-656, 1999a.

WALTERS, David; LANCASTER, Geoff. Value-based marketing and its usefulness to customers. **Management Decision**, v. 37, n. 9, p. 697-708, 1999b.

WARD, Peter T.; BICKFORD, Deborah; LEONG, G. Keong. Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure. **Journal of Management**, v. 22, n. 4, p. 597-626, 1996.

WARD, Peter T.; DURAY, Rebecca. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 2, p. 123-138, 2000.

WEMMERLÖV, Urban. A taxonomy for service processes and its implications for system design. **International Journal of Service Industry Management**, v. 1, n. 3, p. 20-40, 1990.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

WESTBROOK, Roy. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 12, p. 6-20, 1995.

WHETTEN, David A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

WILSON, Alan M. The role of mystery shopping in the measurement of service performance. **Managing Service Quality**, v. 8, n. 6, p. 414-420, 1998.

WINSOR, Robert D.; SHETH, Jagdish N.; MANOLIS, Chris. Differentiating goods and services retailing using form and possession utilities. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 3, p. 249-255, mar. 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.

YIN, Robert. **Case study research: design and methods**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 171p.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, july 1988.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536p.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 2, p. 33-46, spring 1985.

# APÊNDICE – Guia de utilização dos formulários de apoio



ETAPA 1 – Serviços & Clientes											
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;"><b>Objetivo</b></td> <td>Obter uma visão geral dos principais desafios estratégicos relacionados com os serviços e os clientes da empresa, servindo como um ponto de partida e permitindo uma melhor definição do escopo do processo de formulação da estratégia de operações.</td> </tr> <tr> <td><b>Entradas</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de serviços oferecidos atualmente</li> <li>• Informações dos clientes atendidos atualmente</li> <li>• Conjunto de requisitos (genéricos) dos clientes</li> <li>• Informações do mercado (crescimento e competitividade)</li> <li>• Informações percentuais sobre o faturamento da empresa</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Atividades</b></td> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Caracterizar os serviços atuais</li> <li>1.2. Caracterizar os clientes atuais</li> <li>1.3. Analisar a matriz serviço-cliente</li> <li>1.4. Analisar os perfis de desempenho</li> <li>1.5. Sintetizar a Etapa 1</li> </ol> </td> </tr> <tr> <td><b>Ferramentas</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz serviço-cliente</li> <li>• Perfis de desempenho</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td><b>Saídas</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panorama geral da situação competitiva dos serviços da empresa</li> <li>• Nível de focalização das operações identificado</li> <li>• Lacunas de desempenho identificadas previamente</li> <li>• Grupos de serviços que serão analisados (escopo)</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Objetivo</b>	Obter uma visão geral dos principais desafios estratégicos relacionados com os serviços e os clientes da empresa, servindo como um ponto de partida e permitindo uma melhor definição do escopo do processo de formulação da estratégia de operações.	<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de serviços oferecidos atualmente</li> <li>• Informações dos clientes atendidos atualmente</li> <li>• Conjunto de requisitos (genéricos) dos clientes</li> <li>• Informações do mercado (crescimento e competitividade)</li> <li>• Informações percentuais sobre o faturamento da empresa</li> </ul>	<b>Atividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Caracterizar os serviços atuais</li> <li>1.2. Caracterizar os clientes atuais</li> <li>1.3. Analisar a matriz serviço-cliente</li> <li>1.4. Analisar os perfis de desempenho</li> <li>1.5. Sintetizar a Etapa 1</li> </ol>	<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz serviço-cliente</li> <li>• Perfis de desempenho</li> </ul>	<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panorama geral da situação competitiva dos serviços da empresa</li> <li>• Nível de focalização das operações identificado</li> <li>• Lacunas de desempenho identificadas previamente</li> <li>• Grupos de serviços que serão analisados (escopo)</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	Obter uma visão geral dos principais desafios estratégicos relacionados com os serviços e os clientes da empresa, servindo como um ponto de partida e permitindo uma melhor definição do escopo do processo de formulação da estratégia de operações.										
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de serviços oferecidos atualmente</li> <li>• Informações dos clientes atendidos atualmente</li> <li>• Conjunto de requisitos (genéricos) dos clientes</li> <li>• Informações do mercado (crescimento e competitividade)</li> <li>• Informações percentuais sobre o faturamento da empresa</li> </ul>										
<b>Atividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Caracterizar os serviços atuais</li> <li>1.2. Caracterizar os clientes atuais</li> <li>1.3. Analisar a matriz serviço-cliente</li> <li>1.4. Analisar os perfis de desempenho</li> <li>1.5. Sintetizar a Etapa 1</li> </ol>										
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz serviço-cliente</li> <li>• Perfis de desempenho</li> </ul>										
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panorama geral da situação competitiva dos serviços da empresa</li> <li>• Nível de focalização das operações identificado</li> <li>• Lacunas de desempenho identificadas previamente</li> <li>• Grupos de serviços que serão analisados (escopo)</li> </ul>										

Formulário	1.1	CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS	INSTRUÇÕES	
SERVIÇOS	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO (%)	CRESCIMENTO DE MERCADO	INTENSIDADE DA COMPETIÇÃO	POSICIONAMENTO COMPETITIVO
<p><b>Quais são os serviços oferecidos por sua empresa atualmente?</b></p> <p>Listar os serviços oferecidos pela empresa. Para uma variedade ampla, é necessário agrupar os serviços em famílias ou categorias que possuem requisitos competitivos em comum.</p>	<p><b>Qual é a contribuição de cada serviço para o faturamento da empresa?</b></p> <p>Relacionar o percentual de participação de cada serviço (ou família de serviços) no faturamento total da empresa.</p>	<p><b>Quais são as perspectivas de crescimento de mercado?</b></p> <p>Para cada serviço, classificar o crescimento de mercado em uma das seguintes opções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento acelerado</li> <li>- Crescimento moderado</li> <li>- Mercado estático</li> <li>- Declínio moderado</li> <li>- Declínio acelerado</li> </ul>	<p><b>Como está a competição no mercado em que sua empresa atua?</b></p> <p>Para cada serviço, classificar a intensidade da competição em uma das seguintes opções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hipercompetição</li> <li>- Competição intensa</li> <li>- Competição moderada</li> <li>- Competição fraca</li> <li>- Sem competição</li> </ul>	<p><b>Como os serviços de sua empresa estão posicionados no mercado?</b></p> <p>Classificar o atual posicionamento competitivo de cada serviço em uma das seguintes opções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança em custos</li> <li>- Diferenciação</li> <li>- Foco / custos*</li> <li>- Foco / diferenciação**</li> </ul> <p>* Oferecer preços baixos para um público restrito.</p> <p>** Oferecer serviços diferenciados para um público restrito.</p>

Formulário	1.1	CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS	Empresa		Data: ___/___/___
SERVIÇOS	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO (%)	CRESCIMENTO DE MERCADO	INTENSIDADE DA COMPETIÇÃO	POSICIONAMENTO COMPETITIVO	

Formulário	1.2	CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES	INSTRUÇÕES	
CLIENTES	% DO TOTAL DE CLIENTES	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO (%)	REQUISITOS GENÉRICOS	
			INDISPENSÁVEIS	DESEJÁVEIS
<p><b>Quais são os clientes atendidos por sua empresa atualmente?</b></p> <p>Listar os grupos de clientes atendidos pela empresa. Os grupos de clientes podem ser segmentados pelas seguintes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Geográficas</b> (região em que o cliente mora)</li> <li>- <b>Demográficas</b> (idade, renda, profissão, etc.)</li> <li>- <b>Psicográficas</b> (estilo de vida, personalidade, valores pessoais, etc.)</li> <li>- <b>Comportamentais</b> (hábitos de compra, grau de fidelidade, etc.)</li> </ul>	<p><b>Qual é a proporção de cada grupo de clientes em relação à clientela total?</b></p> <p>Relacionar, em termos percentuais, a proporção de cada grupo de clientes em relação à clientela total da empresa.</p>	<p><b>Qual é a contribuição de cada grupo de clientes para o faturamento da empresa?</b></p> <p>Relacionar o percentual de participação de cada grupo de clientes no faturamento total da empresa.</p>	<p><b>Em uma primeira análise, quais são os requisitos indispensáveis para cada grupo de clientes?</b></p>	<p><b>Quais seriam os outros requisitos que os clientes ainda consideram desejáveis?</b></p>
			<p>Inicialmente, utilize um conjunto genérico de requisitos. Sugestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Confiabilidade</b></li> <li>- <b>Rapidez</b></li> <li>- <b>Flexibilidade</b></li> <li>- <b>Competência</b></li> <li>- <b>Empatia</b></li> <li>- <b>Tangíveis</b></li> <li>- <b>Acesso</b></li> <li>- <b>Disponibilidade</b></li> <li>- <b>Preço</b></li> </ul>	

Formulário	1.2	CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES	Empresa	Data: __/__/__	
CLIENTES	% DO TOTAL DE CLIENTES	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO (%)	REQUISITOS GENÉRICOS		
			INDISPENSÁVEIS	DESEJÁVEIS	

Formulário	1.3	MATRIZ SERVIÇO-CLIENTE	INSTRUÇÕES	
CLIENTES \ / SERVIÇOS				

**Como os serviços e os clientes estão correlacionados?**  
**Os serviços oferecidos atendem quais tipos de clientes?**  
**Os diferentes clientes utilizam quais serviços?**

**1º passo:** Distribua os grupos de clientes no eixo horizontal.  
**2º passo:** Distribua os serviços (ou família de serviços) no eixo vertical.  
**3º passo:** Assinale os pontos de interseção entre os serviços e os clientes.

A matriz serviço-cliente permite:

- Identificar o atual grau de focalização das operações de serviços.
- Analisar as intenções futuras de focalização.
- Analisar as possibilidades de expansão das operações.
- Definir as combinações serviço-cliente que serão abordadas no processo de formulação da estratégia de operações (caso seja mais conveniente dividir o processo).

Formulário	1.3	MATRIZ SERVIÇO-CLIENTE	Empresa	Data: __/__/__
CLIENTES \ / SERVIÇOS				

Formulário	1.4	PERFIS DE DESEMPENHO	INSTRUÇÕES
<p><b>1º passo:</b> Para os serviços escolhidos, determine as exigências do mercado em cada um dos requisitos genéricos, de acordo a escala indicada. Ligue os pontos, traçando o perfil com uma linha cheia.</p>			<p><b>2º passo:</b> Determine o desempenho atual da empresa nos requisitos genéricos, de acordo a escala indicada. Ligue os pontos, traçando o perfil com uma linha tracejada ou pontilhada.</p>
<p><b>3º passo:</b> Para comparar as exigências do mercado com o desempenho atual, sobreponha os perfis traçados anteriormente.</p>			<p><b>4º passo:</b> Identifique as possíveis lacunas de desempenho em relação às exigências do mercado. Se for necessário, repita o procedimento para todos os serviços (ou famílias de serviços).</p> <p>Obs.: Os perfis de desempenho possibilitam uma <b>análise prévia</b>. As possíveis lacunas serão confirmadas ou não no decorrer do processo.</p>

Formulário	1.4-a	PERFIS DE DESEMPENHO	Empresa	Data: ___/___/___
EXIGÊNCIAS DO MERCADO		DESEMPENHO ATUAL		
<p><b>Confiabilidade</b></p> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> <p>Falhas são toleráveis Falhas não são toleráveis</p>	<p><b>Confiabilidade</b></p> <p>-2 -1 0 +1 +2</p> <p>Falhas ocasionais Serviço isento de falhas</p>	<p><b>Rapidez</b></p> <p>O serviço não precisa ser rápido O serviço deve ser muito rápido</p>	<p><b>Rapidez</b></p> <p>Serviço "lento" Serviço "expresso"</p>	<p><b>Flexibilidade</b></p> <p>Serviço padronizado Serviço personalizado</p>
<p><b>Competência</b></p> <p>Especialização não é necessária Especialização é essencial</p>	<p><b>Competência</b></p> <p>Equipe sem especialização Equipe altamente especializada</p>	<p><b>Empatia</b></p> <p>Serviço "mecanizado" Serviço "humanizado"</p>	<p><b>Empatia</b></p> <p>Equipe pouco amigável Equipe muito amigável</p>	<p><b>Tangíveis</b></p> <p>Aparência física não é importante Aparência física é muito importante</p>
<p><b>Acesso</b></p> <p>Mínimo acesso Acesso total</p>	<p><b>Acesso</b></p> <p>Difícil acesso Fácil acesso</p>	<p><b>Disponibilidade</b></p> <p>Mínima disponibilidade Disponibilidade total</p>	<p><b>Disponibilidade</b></p> <p>Raramente disponível Sempre disponível</p>	<p><b>Preço</b></p> <p>Preço alto Preço baixo</p>

<b>Formulário</b>	1.4-b	<b>PERFIS DE DESEMPENHO</b>	Empresa		Data: __/__/__
<b>EXIGÊNCIAS DO MERCADO x DESEMPENHO ATUAL</b>					
		-2   -1   0   +1   +2			
<b>Confiabilidade</b>		----- ----- ----- -----			- Exigências do mercado <b>—————</b>
<b>Rapidez</b>		----- ----- ----- -----			- Desempenho atual <b>.....</b>
<b>Flexibilidade</b>		----- ----- ----- -----			<b>POSSÍVEIS LACUNAS</b>
<b>Competência</b>		----- ----- ----- -----			
<b>Empatia</b>		----- ----- ----- -----			<b>DESEMPENHO &gt; EXIGÊNCIAS</b>
<b>Tangíveis</b>		----- ----- ----- -----			
<b>Acesso</b>		----- ----- ----- -----			
<b>Disponibilidade</b>		----- ----- ----- -----			
<b>Preço</b>		----- ----- ----- -----			

<b>Formulário</b>	1.5	<b>SÍNTESE DA ETAPA 1</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>
<b>FATOS CONSTATADOS</b>		➔	<b>QUESTÕES ESTRATÉGICAS</b>
<p><b>Quais são as conclusões preliminares da Etapa 1?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descrever em tópicos o conjunto de fatos constatados pela análise da Etapa 1.</li> <li>▪ Os fatos constatados normalmente estarão relacionados com os elementos identificados na Etapa 1, dentre eles: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Posicionamento competitivo das operações.</li> <li>– Combinações serviço-cliente mais representativas.</li> <li>– Tipo e intensidade de focalização das operações.</li> <li>– Requisitos dos clientes e suas possíveis lacunas de desempenho.</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Quais questões estratégicas podem ser levantadas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De acordo com os fatos que forem constatados, algumas questões estratégicas poderão surgir. Essas questões servirão de base para a reflexão da empresa sobre a sua estratégia de operações de serviços.</li> <li>▪ A intenção aqui é colocar à prova a atual estratégia de operações, no que diz respeito aos elementos identificados na Etapa 1.</li> <li>▪ Poderão ser levantadas questões do tipo: <ul style="list-style-type: none"> <li>– O atual posicionamento competitivo dos serviços oferecidos tem sido refletido no desempenho da empresa?</li> <li>– Como atingir segmentos de mercado pouco explorados? Com quais serviços? Utilizando quais diferenciais?</li> <li>– É interessante buscar uma estratégia de focalização das operações?</li> <li>– Como melhorar o desempenho nos requisitos mais importantes para os clientes?</li> <li>– O processo de formulação da estratégia de operações deve abranger quais combinações serviço-cliente?</li> </ul> </li> </ul>	



<b>Formulário</b>	<b>1.5</b>	<b>SÍNTESE DA ETAPA 1</b>	Empresa	Data: __/__/__
<b>FATOS CONSTATADOS</b>		➔	<b>QUESTÕES ESTRATÉGICAS</b>	

**ETAPA 2 – Conceito & Pacote**

<b>Objetivo</b>	Analisar a estratégia por meio do projeto do sistema de operações de serviços.
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de serviços selecionados</li> <li>• Informações sobre o atual conceito do serviço</li> <li>• Informações sobre os componentes do pacote de serviços</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Identificar o conceito do serviço</li> <li>2.2. Identificar o pacote de serviços</li> <li>2.3. Analisar o alinhamento entre o conceito e o pacote</li> <li>2.4. Sintetizar a Etapa 2</li> </ol>
<b>Ferramenta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de alinhamento conceito-pacote</li> </ul>
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito do serviço identificado</li> <li>• Pacote de serviços identificado</li> <li>• Convergências e divergências entre o conceito e o pacote</li> </ul>

Formulário	2.1	<b>CONCEITO DO SERVIÇO</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>
------------	-----	----------------------------	-------------------

<p style="text-align: center;"><b>PROCESSO</b></p> <p><b>Como o cliente percebe o serviço nas interações cliente/empresa?</b></p> <p>No conceito do serviço, o "processo" se refere à experiência do cliente (processo percebido).</p> <p style="text-align: center;">+</p>		<p style="text-align: center;"><b>CONCEITO</b></p> <p>Sintetize as respostas das perguntas anteriores em uma declaração concisa que representa o conceito do serviço.</p>
<p style="text-align: center;"><b>RESULTADO</b></p> <p><b>O que o cliente recebe como resultado do processo de prestação do serviço?</b></p> <p>No conceito do serviço, o "resultado" se refere àquilo que o cliente recebe (resultado percebido).</p> <p style="text-align: center;">+</p>	=	<div style="text-align: center;"> </div>
<p style="text-align: center;"><b>VALOR</b></p> <p><b>Qual seria a relação custo/benefício na ótica do cliente?</b></p> <p>Compare os benefícios percebidos com os custos monetários e não-monetários incorridos pelo cliente.</p>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p><b>Conceito do serviço:</b></p> <p>É a maneira pela qual a empresa deseja que seus serviços sejam percebidos por seus clientes, funcionários e demais interessados.</p> </div>	


Formulário	2.1	<b>CONCEITO DO SERVIÇO</b>	Empresa		Data: __/__/__
------------	-----	----------------------------	---------	--	----------------


<p style="text-align: center;"><b>PROCESSO</b></p>		<p style="text-align: center;"><b>CONCEITO</b></p>
<p style="text-align: center;">+</p>		<p style="text-align: center;">=</p>
<p style="text-align: center;"><b>RESULTADO</b></p>		
<p style="text-align: center;">+</p>		
<p style="text-align: center;"><b>VALOR</b></p>		

Formulário	2.2	PACOTE DE SERVIÇOS	INSTRUÇÕES
SERVIÇOS EXPLÍCITOS		SERVIÇOS IMPLÍCITOS	
Benefícios claramente percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço, como por exemplo, o transporte feito pelo avião e o ensino em uma escola.  <b>(Listar os elementos)</b>		Benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço, como por exemplo, a sensação de conforto e segurança durante uma viagem aérea.  <b>(Listar os elementos)</b>	
INSTALAÇÕES DE APOIO		BENS FACILITADORES	
Instalações e equipamentos utilizados no serviço, como por exemplo, o avião em uma empresa aérea, as salas de aula em uma escola ou os caixas automáticos em um banco.  <b>(Listar os elementos)</b>		Bens consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do serviço, como os jornais e revistas fornecidos a bordo do avião de uma empresa aérea.  <b>(Listar os elementos)</b>	
INFORMAÇÕES FACILITADORAS		SERVIÇOS PERIFÉRICOS	
Informações que apóiam ou possibilitam a execução dos serviços explícitos, como por exemplo, as informações fornecidas por uma <i>home-page</i> de um serviço qualquer ou os resultados de exames laboratoriais para auxílio do diagnóstico médico.  <b>(Listar os elementos)</b>		Serviços que podem apoiar o serviço central, como no caso das lojas de "grife" de alguns aeroportos, que geralmente fazem parte da experiência completa de uma viagem aérea.  <b>(Listar os elementos)</b>	

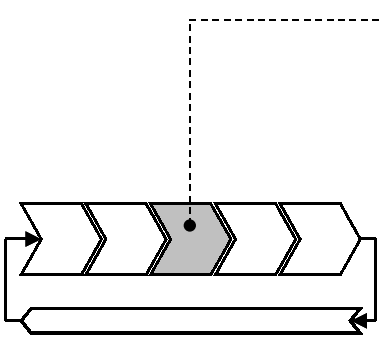
Formulário	2.2	PACOTE DE SERVIÇOS	Empresa	Data: __/__/__
SERVIÇOS EXPLÍCITOS		SERVIÇOS IMPLÍCITOS		
INSTALAÇÕES DE APOIO		BENS FACILITADORES		
INFORMAÇÕES FACILITADORAS		SERVIÇOS PERIFÉRICOS		



Formulário	2.4	SÍNTESE DA ETAPA 2	INSTRUÇÕES
FATOS CONSTATADOS			QUESTÕES ESTRATÉGICAS
<p><b>Quais são as conclusões preliminares da Etapa 2?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descrever em tópicos o conjunto de fatos constatados pela análise da Etapa 2.</li> <li>▪ Os fatos constatados normalmente estarão relacionados com os elementos identificados na Etapa 2, dentre eles:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conceito do serviço da empresa.</li> <li>– Pacote de serviços oferecido atualmente.</li> <li>– Estágio atual do alinhamento entre o conceito e o pacote.</li> </ul> </li> </ul>			<p><b>Quais questões estratégicas podem ser levantadas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De acordo com os fatos que forem constatados, algumas questões estratégicas poderão surgir. Essas questões servirão de base para a reflexão da empresa sobre a sua estratégia de operações de serviços.</li> <li>▪ A intenção aqui é colocar à prova a atual estratégia de operações, no que diz respeito aos elementos identificados na Etapa 2.</li> <li>▪ Poderão ser levantadas questões do tipo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– O conceito do serviço traduz a intenção estratégica da empresa?</li> <li>– A empresa quer manter seu conceito do serviço? Ou seria necessário reformular o conceito atual?</li> <li>– Os elementos do pacote de serviços realmente agregam valor para o cliente?</li> <li>– O conceito e o pacote estão alinhados?</li> <li>– É necessário reprojeter os elementos do pacote para que eles estejam alinhados com o conceito?</li> </ul> </li> </ul>

Formulário	2.4	SÍNTESE DA ETAPA 2	Empresa	Data: __/__/__	
FATOS CONSTATADOS			QUESTÕES ESTRATÉGICAS		

### ETAPA 3 – Processos & Competências



<b>Objetivo</b>	Analisar a estratégia por meio dos processos e competências das operações de serviços.
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de serviços selecionados</li> <li>• Pacote de serviços identificado</li> <li>• Informações sobre os recursos e as atividades das operações</li> <li>• Informações sobre as dimensões dos processos</li> <li>• Informações sobre a história da empresa</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<p>3.1. Identificar processos de linha de frente e de retaguarda</p> <p>3.2. Analisar os perfis dos processos identificados</p> <p>3.3. Mapear a estratégia realizada ao longo do tempo</p> <p>3.4. Decompor as competências das operações</p> <p>3.5. Avaliar as competências das operações</p> <p>3.6. Sintetizar a Etapa 3</p>
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise entrada-saída</li> <li>• Perfis dos processos</li> <li>• Mapa de eventos estratégicos</li> <li>• <i>Brainstorming</i></li> </ul>
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de linha de frente e de retaguarda descritos</li> <li>• Registro formal de estratégias realizadas e lições aprendidas</li> <li>• Competências operacionais identificadas e avaliadas</li> <li>• Processos-chave e recursos-chave definidos</li> </ul>

Formulário	3.1	IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	INSTRUÇÕES		
<b>PROCESSOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ATIVIDADES</b>	<b>SAÍDAS</b>	
<p><b>Quais são os processos responsáveis pela produção dos serviços?</b></p> <p><b>Processo:</b> conjunto de atividades interligadas que juntas transformam entradas em saídas.</p> <p><b>Processos de linha de frente:</b> processos que interagem com o cliente em um sistema de operações de serviços.</p> <p><b>Processos de retaguarda:</b> fornecem suporte aos processos de linha de frente, sem que haja interação com o cliente.</p>	<p><b>Quais são os objetivos de cada um dos processos? O que o processo se propõe a fazer?</b></p> <p>Relacione o(s) objetivo(s) de cada um dos processos.</p> <p>O objetivo justifica a existência de um determinado processo.</p> <p>Para os processos de linha de frente, sugere-se identificar os objetivos analisando o processo do ponto de vista do cliente (processo percebido).</p>	<p><b>Quais são os recursos utilizados pelos processos?</b></p> <p><b>Recursos transformados:</b> são aqueles recursos que sofrem transformação, mudando de estado durante o processo.</p> <p>Categorias:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">             - Clientes              - Materiais              - Informações           </div> <p><b>Recursos de transformação:</b> são aqueles recursos que agem sobre os recursos transformados.</p> <p>Categorias:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">             - Instalações              - Pessoal           </div>	<p><b>Quais são as atividades que compõem os processos?</b></p> <p>Para cada processo, relacione as atividades que são responsáveis pela transformação de entradas em saídas.</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Transformação</div> </div>	<p><b>Quais são os resultados dos processos?</b></p> <p>As saídas correspondem aos resultados do processo, ou seja, são os recursos depois de serem transformados.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;">             Clientes, materiais e/ou informações transformados           </div> <p><b>Exemplos de saídas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospital: "pacientes tratados"</li> <li>- Oficina: "carro consertado"</li> <li>- Ônibus: "passageiros transportados"</li> </ul>	

Formulário	3.1	<b>IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS</b>	Empresa		Data: __/__/__
<b>PROCESSOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ENTRADAS</b> →	<b>ATIVIDADES</b> →	<b>SAÍDAS</b>	

Formulário	3.2	<b>PERFIS DOS PROCESSOS</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>		
<b>PROCESSO</b>		<b>Serviço profissional</b>	<b>Loja de serviços</b>	<b>Serviço de massa</b>	
<b>Coloque o nome do processo</b>					
<p><b>1º passo:</b> Selecione os processos de linha de frente identificados na atividade anterior (3.1).</p> <p><b>2º passo:</b> Avalie os processos selecionados, de acordo com as seguintes dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume de clientes</li> <li>- Grau de contato com o cliente</li> <li>- Grau de personalização</li> <li>- Grau de autonomia dos funcionários</li> <li>- Foco em pessoas/equipamentos</li> <li>- Valor agregado na linha de frente/retaguarda</li> <li>- Orientação para resultado/processo</li> </ul>					<p><b>3º passo:</b> Trace o perfil do processo ligando os pontos assinalados.</p>

Formulário	3.2	<b>PERFIS DOS PROCESSOS</b>	Empresa	Data: ___/___/___
<b>PROCESSO</b>		<b>Serviço profissional</b>	<b>Loja de serviços</b>	<b>Serviço de massa</b>
	Baixo volume de clientes por unidade de tempo	←	→	Alto volume de clientes por unidade de tempo
	Alto contato com o cliente	←	→	Baixo contato com o cliente
	Alto grau de personalização	←	→	Baixo grau de personalização
	Alto grau de autonomia dos funcionários	←	→	Baixo grau de autonomia dos funcionários
	Foco em pessoas	←	→	Foco em equipamentos
	Valor agregado na linha de frente	←	→	Valor agregado na retaguarda
	Orientação para o processo	←	→	Orientação para o resultado

Formulário	3.3-a	<b>MAPA DE EVENTOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>
<b>QUANDO?</b>			
<b>O QUE?</b>	EVENTO A	<p><b>Como a estratégia de operações evoluiu ao longo do tempo? Quais foram os principais eventos estratégicos que ocorreram?</b></p> <p><b>1º passo:</b> Determine o período de tempo a ser analisado.</p> <p><b>2º passo:</b> Divida o período em intervalos menores que fazem sentido para a operação que está sendo analisada.</p> <p><b>3º passo:</b> Identifique os eventos estratégicos que ocorreram em cada intervalo de tempo, classificando-os nas seguintes dimensões:  <b>O que?</b> Descreva os eventos que caracterizaram o conteúdo das estratégias realizadas.  <b>Como?</b> Descreva os eventos que caracterizaram a maneira que as estratégias foram realizadas (processo).  <b>Por quê?</b> Descreva os eventos do contexto (externo ou interno) que influenciaram ou foram influenciados pelas estratégias realizadas.</p> <p><b>4º passo:</b> Relacione os eventos estratégicos por meio de setas que identificam as relações causa-efeito.</p>	
<b>COMO?</b>	EVENTO B		
<b>POR QUÊ?</b>	EVENTO C		



Formulário	3.3-b	MAPA DE EVENTOS ESTRATÉGICOS	INSTRUÇÕES
BREVE DESCRIÇÃO DA HISTÓRIA			
<p>Traduza a representação gráfica do mapa de eventos estratégicos para um pequeno texto que responda às seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como a organização chegou a seu estado atual?</li> <li>- Quais são os padrões recorrentes na estratégia de operações da empresa?</li> </ul> <p>DICA: Utilize tópicos para uma descrição mais objetiva.</p>			
LIÇÕES APRENDIDAS		COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisando a história da empresa, quais são as lições que podem ser extraídas do mapa de eventos estratégicos?</li> <li>- Quais estratégias deram certo? Quais deram errado?</li> <li>- O que a empresa deve continuar fazendo? O que ela deve abandonar?</li> </ul> <p>A intenção dessa análise é:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar repetir os mesmos erros do passado.</li> <li>- Entender o passado para planejar o futuro.</li> <li>- Sistematizar a aprendizagem organizacional.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisando a história da empresa, quais são as competências operacionais que têm sido desenvolvidas ao longo do tempo?</li> <li>- Quais são os recursos e os processos que apoiaram o desenvolvimento dessas competências?</li> </ul> <p>- A identificação de competências pelo mapa de eventos estratégicos pode ser feita em conjunto com um <i>brainstorming</i>. Esse <i>brainstorming</i> permite identificar tanto as competências que já estão sinalizadas no mapa de eventos estratégicos quanto aquelas que foram omitidas na descrição da história da empresa.</p>	

Formulário	3.3-a	MAPA DE EVENTOS ESTRATÉGICOS	Empresa		Data: __/__/__
QUANDO?					
O QUE?					
COMO?					
POR QUÊ?					

Formulário	3.3-b	<b>MAPA DE EVENTOS ESTRATÉGICOS</b>	Empresa		Data: __/__/__
BREVE DESCRIÇÃO DA HISTÓRIA					
LIÇÕES APRENDIDAS			COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS		

Formulário	3.4	<b>DECOMPOSIÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>					
COMPETÊNCIA	Coloque aqui a competência a ser analisada							
RECURSOS-CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS			
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência	Relacionamento
	<b>1º passo:</b> Elabore a lista dos recursos-chave que compõem a competência. <b>2º passo:</b> Assinale as categorias a que os recursos pertencem.							
Recurso A	X			X				
Recurso B		X					X	X
Recurso C			X		X	X		
...								
PROCESSOS-CHAVE	ATIVIDADES DE LINHA DE FRENTE			ATIVIDADES DE RETAGUARDA				
	<b>1º passo:</b> Elabore a lista dos processos-chave que compõem a competência. <b>2º passo:</b> Descreva sucintamente as principais atividades de linha de frente e de retaguarda de cada processo.							
Processo 1								
Processo n ...								

Formulário	3.4	DECOMPOSIÇÃO DE COMPETÊNCIAS	Empresa		Data: ___/___/___			
COMPETÊNCIA								
RECURSOS-CHAVE	TANGÍVEIS				INTANGÍVEIS			
	Instalações	Pessoal	Clientes	Materiais	Informações	Sistemas	Experiência	Relacionamento
PROCESSOS-CHAVE	ATIVIDADES DE LINHA DE FRENTE				ATIVIDADES DE RETAGUARDA			

Formulário	3.5-a	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	INSTRUÇÕES				
COMPETÊNCIA	Coloque aqui a competência a ser avaliada						
AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA						Desconhecido	Não aplicável
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo		
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para <u>evitar as ameaças</u> ?	<p><b>A competência é valiosa?</b></p> <p>Responda às questões, assinalando cada item de acordo com a escala sugerida.</p>						
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para <u>aproveitar as oportunidades</u> ?							
Quantos concorrentes já possuem esta competência?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum		
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho desta competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável		
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?	<b>Abordar aqui os elementos que não foram cobertos pelas questões anteriores.</b>						
Resumo do Valor	Negativo	Baixo	Médio	Alto	Desconhecido		
	Qual avaliação geral pode ser feita em relação ao valor desta competência?						

Formulário	3.5-a	<b>AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>	Empresa		Data: ___/___/___	
COMPETÊNCIA						
AVALIAÇÃO DO VALOR DA COMPETÊNCIA					Desconhecido	Não aplicável
Qual é o seu efeito sobre a lucratividade da organização?	Altamente negativo	Impacto negativo	Impacto nulo	Impacto positivo	Altamente positivo	
Qual é o seu efeito sobre a habilidade da organização para <u>evitar as ameaças</u> ?						
Qual é o seu efeito sobre a habilidade para <u>aproveitar as oportunidades</u> ?						
Quantos concorrentes já possuem esta competência?	Todos	A maioria	Metade	Alguns	Nenhum	
Comparando com a concorrência, qual é o nível de desempenho desta competência?	Muito abaixo da média	Abaixo da média do setor	Na média do setor	No nível dos melhores	Liderança inquestionável	
Qual declaração melhor ilustra o valor desta competência?						
Resumo do Valor	Negativo	Baixo	Médio	Alto	Desconhecido	

Formulário	3.5-b	<b>AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>			
COMPETÊNCIA		<b>Coloque aqui a competência a ser avaliada</b>				
AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA					Desconhecido	Não aplicável
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível	
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar esta competência?	<p><b>A competência é sustentável?</b></p> <p>Responda às questões, assinalando cada item de acordo com a escala sugerida.</p>					
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	< 0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	> 20%	
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	> 50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	< 5% ano	
Sua vantagem pode ser substituída por outra competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma	
Resumo da Sustentabilidade	Baixa	Média	Alta	Desconhecida		
Qual avaliação geral pode ser feita em relação à sustentabilidade desta competência?						

Formulário	3.5-b	<b>AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>	Empresa		Data: ___/___/___		
COMPETÊNCIA							
<b>AVALIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DA COMPETÊNCIA</b>					Desconhecido	Não aplicável	
Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer esta competência?	Muito facilmente	É possível reconhecer	Só pesquisando	Difícil reconhecer	É invisível		
Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar esta competência?	< 1 mês	1-6 meses	6-24 meses	2-5 anos	> 5 anos		
Qual seria o percentual de faturamento que custaria para um concorrente imitar?	< 0,5%	0,5-1%	1-5%	5-20%	> 20%		
Sem investimento de tempo e dinheiro, quão rapidamente seu valor deprecia?	> 50% ano	30-50%	15-30%	5-15%	< 5% ano		
Sua vantagem pode ser substituída por outra competência?	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Difícilmente	De forma alguma		
Resumo da Sustentabilidade	Baixa	Média	Alta	Desconhecida			

Formulário	3.5-c	<b>AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>				
COMPETÊNCIA		<b>Coloque aqui a competência a ser avaliada</b>					
<b>AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA</b>						Desconhecido	Não aplicável
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente		
	<p><b>A competência é versátil?</b></p> <p>Responda às questões, assinalando cada item de acordo com a escala sugerida.</p>						
Esta competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?							
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo		
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5 anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês		
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente		
Resumo da Versatilidade	Baixa	Média	Alta	Desconhecida			
	<b>Qual avaliação geral pode ser feita em relação à versatilidade desta competência?</b>						

Formulário	3.5-c	<b>AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b>	Empresa		Data: ___/___/___	
<b>COMPETÊNCIA</b>						
<b>AVALIAÇÃO DA VERSATILIDADE DA COMPETÊNCIA</b>					Desconhecido	Não aplicável
A competência pode ser transferida para outros serviços e mercados da empresa?	Impossível	Com dificuldade	Com algum esforço	Facilmente	Muito facilmente	
Esta competência depende de recursos e/ou processos complementares para ser transferida?	Completamente	Depende bastante	Parcialmente	Depende pouco	Independente	
Esta competência está vinculada a alguma região geográfica?	Vínculo total	Vínculo forte	Vínculo parcial	Vínculo fraco	Nenhum vínculo	
Quanto tempo demoraria para reproduzir esta competência em outra parte da organização?	> 5 anos	2-5 anos	6-24 meses	1-6 meses	< 1 mês	
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir esta competência?	De forma alguma	Muito pouco	Parcialmente	Em grande parte	Completamente	
Resumo da Versatilidade	Baixa	Média	Alta	Desconhecida		

Formulário	3.6	<b>SÍNTESE DA ETAPA 3</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>
<b>FATOS CONSTATADOS</b>		<b>QUESTÕES ESTRATÉGICAS</b>	
<p><b>Quais são as conclusões preliminares da Etapa 3?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descrever em tópicos o conjunto de fatos constatados pela análise da Etapa 3.</li> <li>▪ Os fatos constatados normalmente estarão relacionados com os elementos identificados na Etapa 3, dentre eles: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Principais processos e seus perfis.</li> <li>– História da empresa relatada por meio dos eventos estratégicos que ocorreram ao longo do tempo.</li> <li>– Competências desenvolvidas pelas operações.</li> <li>– Recursos e processos que compõem as principais competências das operações.</li> <li>– Avaliação das competências das operações em relação ao valor, à sustentabilidade e à versatilidade.</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Quais questões estratégicas podem ser levantadas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De acordo com os fatos que forem constatados, algumas questões estratégicas poderão surgir. Essas questões servirão de base para a reflexão da empresa sobre a sua estratégia de operações de serviços.</li> <li>▪ A intenção aqui é colocar à prova a atual estratégia de operações, no que diz respeito aos elementos identificados na Etapa 3.</li> <li>▪ Poderão ser levantadas questões do tipo: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Os processos estão alinhados com a estratégia de operações?</li> <li>– É necessário redesenhar os processos existentes? É necessário projetar novos processos?</li> <li>– O que pode ser aproveitado das estratégias passadas para formular a futura estratégia de operações de serviços?</li> <li>– Quais competências a empresa deverá manter e quais ela precisará desenvolver?</li> <li>– Quais processos e recursos serão necessários para o desenvolvimento de novas competências ou melhoria das competências existentes?</li> </ul> </li> </ul>	

Formulário	3.6	SÍNTESE DA ETAPA 3	Empresa	Data: __/__/__
FATOS CONSTATADOS		➔	QUESTÕES ESTRATÉGICAS	

## ETAPA 4 – Critérios de Valor Percebido

	<b>Objetivo</b>	Identificar as prioridades de melhoria nos critérios de valor percebido e sua relação com os processos.
	<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de serviços selecionados</li> <li>• Requisitos (genéricos) dos clientes</li> <li>• Lacunas de desempenho identificadas previamente</li> <li>• Informações sobre a concorrência</li> <li>• Informações sobre a percepção dos clientes</li> <li>• Processos identificados</li> </ul>
	<b>Atividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Definir critérios de valor percebido</li> <li>4.2. Analisar a concorrência</li> <li>4.3. Analisar a matriz importância-desempenho</li> <li>4.4. Analisar as relações entre critérios</li> <li>4.5. Correlacionar os critérios com os processos</li> <li>4.6. Sintetizar a Etapa 4</li> </ol>
	<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz importância-desempenho</li> <li>• Matriz de relações entre critérios</li> <li>• Matriz critério-processo</li> </ul>
	<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios específicos definidos</li> <li>• Reconhecimento da situação da empresa em relação à concorrência</li> <li>• <i>Trade-offs</i> e relações de apoio mútuo identificadas</li> <li>• Prioridades de melhoria definidas: critérios e processos prioritários</li> </ul>

Formulário	4.1	DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS	INSTRUÇÕES
		REQUISITOS GENÉRICOS	CRITÉRIOS ESPECÍFICOS
		Confiabilidade	<p><b>Quais os critérios de valor percebido que são específicos para a empresa?</b></p> <p>Aqui cada requisito genérico deve ser traduzido para a linguagem e especificidades das operações que estão sendo analisadas. Em alguns casos, pode-se fazer uso do princípio da “<b>desagregação</b>”, no qual um requisito genérico pode ser dividido em mais de um critério específico.</p> <p>Para definir os critérios específicos é necessário levar em consideração dois fatores: o <b>tipo de operação</b> que está sendo analisada e o modo que o <b>valor é percebido</b> pelo cliente.</p> <p>O resultado é uma lista de critérios que é específica para a empresa em análise. Esses critérios específicos servirão de base para a análise da concorrência e para a análise importância-desempenho.</p>
		Rapidez	
		Flexibilidade	
		Competência	
		Empatia	
		Tangíveis	
		Acesso	
		Disponibilidade	
		Preço	

Formulário	4.1	DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS	Empresa	Data: ___/___/___
		REQUISITOS GENÉRICOS	CRITÉRIOS ESPECÍFICOS	
		Confiabilidade		
		Rapidez		
		Flexibilidade		
		Competência		
		Empatia		
		Tangíveis		
		Acesso		
		Disponibilidade		
		Preço		





Formulário	4.3-a	MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO	INSTRUÇÕES
<p style="text-align: center;"><b>IMPORTÂNCIA</b> PARA O CLIENTE</p> <div style="text-align: center;"> <p>Atribua a pontuação de cada critério pelas duas escalas indicadas</p> </div> <p style="text-align: center;"><b>DESEMPENHO</b> EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA</p>	Ganhadores de clientes	Forte 1 Proporciona uma vantagem crucial Médio 2 Proporciona uma vantagem importante Fraco 3 Proporciona uma vantagem útil	
	Qualificadores	Forte 4 Precisa estar dentro do bom padrão do setor Médio 5 Precisa estar dentro do padrão médio do setor Fraco 6 Precisa estar a pouca distância atrás do resto do setor	
	Menos importantes	Forte 7 Não usualmente de importância, mas pode tornar-se importante Médio 8 Muito raramente considerado pelos clientes Fraco 9 Nunca considerado pelos clientes	
	Melhor que os concorrentes	Forte 1 Consideravelmente melhor do que os concorrentes Médio 2 Claramente melhor do que os concorrentes Fraco 3 Marginalmente melhor do que os concorrentes	
	Igual aos concorrentes	Forte 4 Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes Médio 5 Mais ou menos igual à maioria de seus concorrentes Fraco 6 Levemente abaixo da média da maioria	
	Pior que os concorrentes	Forte 7 Usualmente marginalmente pior do que os concorrentes Médio 8 Usualmente pior do que os concorrentes Fraco 9 Consistentemente pior do que os concorrentes	

Formulário	4.3-b	MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO	INSTRUÇÕES																				
<p><b>1º passo:</b> Com base na análise do mercado e da concorrência, avalie cada critério de acordo com as escalas de importância e desempenho.</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>CRITÉRIO</th> <th>IMPORTÂNCIA</th> <th>DESEMPENHO</th> <th>SITUAÇÃO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Critério A</td> <td>7</td> <td>2</td> <td>Excesso?</td> </tr> <tr> <td>Critério B</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>Adequado</td> </tr> <tr> <td>Critério C</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>Aprimorar</td> </tr> <tr> <td>Critério D</td> <td>2</td> <td>8</td> <td>Ação urgente</td> </tr> </tbody> </table>	CRITÉRIO	IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO	SITUAÇÃO	Critério A	7	2	Excesso?	Critério B	5	3	Adequado	Critério C	4	5	Aprimorar	Critério D	2	8	Ação urgente	<p><b>2º passo:</b> Posicione os critérios na matriz, identificando as prioridades de melhoria para cada critério. De acordo com as zonas da matriz, pode-se interpretar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>"Ação urgente"</b>: o critério precisa de uma melhoria imediata (curto prazo).</li> <li>- <b>"Aprimorar"</b>: o critério necessita de uma melhoria em médio prazo.</li> <li>- <b>"Adequado"</b>: os critérios estão adequados no momento, mas devem ser monitorados.</li> <li>- <b>"Excesso?"</b>: é necessário investigar se está havendo desperdício de recursos para melhorar algo que cliente não valoriza.</li> </ul>
CRITÉRIO	IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO	SITUAÇÃO																				
Critério A	7	2	Excesso?																				
Critério B	5	3	Adequado																				
Critério C	4	5	Aprimorar																				
Critério D	2	8	Ação urgente																				
<p style="text-align: center;"><b>IMPORTÂNCIA PARA OS CLIENTES</b></p> <p style="text-align: center;">← Menos importantes      Qualificadores      Ganhadores de clientes →</p>																							







Formulário	4.5-b	<b>CRITÉRIOS X PROCESSOS</b>				<b>INSTRUÇÕES</b>			
CRITÉRIOS		PESOS	PROCESSOS						
			Processo 1	Processo 2	...	...	...	Processo n	
Critério A		3			X			9	
Critério B									
Critério C									
...									
...									
...									
...									
...									
Critério Z									
Pontuação ponderada			$\Sigma$ (Peso X Pontuação)					27	
Ação urgente	3	Peso	LEGENDA			Pontuação	Grau de correlação		
Aprimorar	2						● Relação forte	9	
Adequado	1						○ Relação média	3	
Excesso?	1						△ Relação fraca	1	

**Quais são os processos que interferem mais fortemente nos critérios priorizados?**

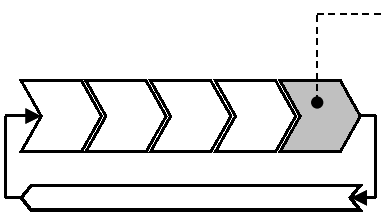
Para identificar processos prioritários, podem-se atribuir pontuações ponderadas na matriz critério-processo, conforme mostra a legenda. Nesse caso, a matriz importância-desempenho serve de referência para a definição de pesos.

Formulário	4.5-b	<b>CRITÉRIOS X PROCESSOS</b>				Empresa	Data: __/__/__	
CRITÉRIOS		PESOS	PROCESSOS					
Pontuação ponderada								
Ação urgente	3	Peso	LEGENDA			Pontuação	Grau de correlação	
Aprimorar	2						● Relação forte	9
Adequado	1						○ Relação média	3
Excesso?	1						△ Relação fraca	1

Formulário	4.6	SÍNTESE DA ETAPA 4	INSTRUÇÕES
FATOS CONSTATADOS		➔	QUESTÕES ESTRATÉGICAS
<p><b>Quais são as conclusões preliminares da Etapa 4?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descrever em tópicos o conjunto de fatos constatados pela análise da Etapa 4.</li> <li>▪ Os fatos constatados normalmente estarão relacionados com os elementos identificados na Etapa 4, dentre eles:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Critérios de valor percebido que são específicos para a empresa em análise.</li> <li>– Situação da empresa em relação a seus principais concorrentes diretos.</li> <li>– Prioridades de melhoria identificadas pela análise importância-desempenho de cada critério.</li> <li>– <i>Trade-offs</i> e relações de apoio mútuo identificadas entre os critérios.</li> <li>– Correlação entre os critérios de valor percebido e os processos, permitindo a identificação de processos prioritários.</li> </ul> </li> </ul>			<p><b>Quais questões estratégicas podem ser levantadas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De acordo com os fatos que forem constatados, algumas questões estratégicas poderão surgir. Essas questões servirão de base para a reflexão da empresa sobre a sua estratégia de operações de serviços.</li> <li>▪ A intenção aqui é colocar à prova a atual estratégia de operações, no que diz respeito aos elementos identificados na Etapa 4.</li> <li>▪ Poderão ser levantadas questões do tipo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Como estruturar o sistema de operações para evitar as ameaças dos concorrentes mais fortes?</li> <li>– A empresa tem condições de melhorar os critérios de valor percebido em curto prazo? Como ela pode conciliar essa melhoria com as competências que já possui?</li> <li>– Quais critérios prioritários são mais fáceis de melhorar?</li> <li>– Como lidar com os <i>trade-offs</i> entre dois critérios que precisam ser melhorados?</li> <li>– Como os processos podem contribuir para a melhoria nos critérios de valor percebido? Quais processos-chave das operações deverão ter prioridade de melhoria?</li> </ul> </li> </ul>

Formulário	4.6	SÍNTESE DA ETAPA 4	Empresa	Data: __/__/__	
FATOS CONSTATADOS		➔	QUESTÕES ESTRATÉGICAS		

### ETAPA 5 – Objetivos & Ações



<b>Objetivo</b>	Definir objetivos estratégicos e planos de ação para as operações de serviços.
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sínteses das 4 etapas anteriores</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<b>5.1. Gerar idéias e objetivos estratégicos para as operações</b> <b>5.2. Desdobrar objetivos em indicadores e metas</b> <b>5.3. Elaborar planos de ação</b>
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Brainstorming</i></li> <li>• Diagrama de árvore</li> <li>• 5W3H</li> </ul>
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos e metas definidos</li> <li>• Planos de ação concluídos</li> </ul>

Formulário	5.1	IDÉIAS & OBJETIVOS	INSTRUÇÕES
		<b>DESAFIOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>LISTA GERAL DE IDÉIAS</b>
		<b>OBJETIVOS SELECIONADOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Quais são os principais desafios estratégicos que as operações de serviços devem enfrentar?</b></li> <li>▪ Elaborar uma lista dos principais desafios estratégicos que podem ser identificados por meio das sínteses das etapas anteriores (formulários 1.5, 2.4, 3.6 e 4.6).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Quais são as possíveis alternativas para que as operações possam lidar com estes desafios?</b></li> <li>▪ O objetivo aqui é realizar um <i>brainstorming</i> entre os envolvidos no processo de formulação, para gerar um conjunto de idéias com o potencial de resolver problemas ou lidar com os desafios estratégicos das operações de serviços.</li> <li>▪ Distribua neste espaço a lista de idéias geradas no <i>brainstorming</i>.</li> <li>▪ A idéias geradas servirão de base para a definição dos objetivos estratégicos das operações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Quais idéias podem ser traduzidas para os objetivos estratégicos das operações?</b></li> <li>▪ Selecione as melhores idéias, traduzindo-as para os objetivos estratégicos das operações.</li> <li>▪ Os objetivos são os resultados que se pretende alcançar nas operações.</li> <li>▪ Os objetivos sempre deverão começar com um verbo seguido de uma ação.</li> <li>▪ Nem todas idéias serão viáveis ou terão prioridade para implementação. Para guiar a seleção das idéias que serão convertidas em objetivos, podem-se utilizar alguns critérios, tais como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Potencial de contribuição para a melhoria do desempenho operacional.</li> <li>– Relação com as competências operacionais que a empresa já possui.</li> <li>– Urgência da melhoria relacionada.</li> <li>– Facilidade de implementação.</li> </ul> </li> </ul>	



Formulário	5.1	<b>IDÉIAS &amp; OBJETIVOS</b>	Empresa		Data: __/__/__	
DESAFIOS ESTRATÉGICOS		→	LISTA GERAL DE IDÉIAS		→	OBJETIVOS SELECIONADOS

Formulário	5.2	<b>OBJETIVOS, INDICADORES &amp; METAS</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		→	INDICADORES		→	METAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>O que as operações de serviços precisam realizar?</b></li> <li>▪ Coloque aqui os objetivos gerados no formulário anterior (5.1).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Como acompanhar a realização dos objetivos estratégicos?</b></li> <li>▪ Para cada objetivo, estabeleça um ou mais indicadores de desempenho relacionados.</li> <li>▪ Os indicadores de desempenho são responsáveis pela medição dos resultados gerados pelas ações realizadas nas operações.</li> <li>▪ As medidas de desempenho (ou indicadores) permitem acompanhar o alcance dos objetivos estratégicos.</li> <li>▪ Exemplos comuns de indicadores são: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Índice de satisfação do cliente</li> <li>– Produtividade de mão-de-obra</li> <li>– Tempo médio de atendimento</li> <li>– Participação de mercado</li> <li>– Taxa de lucratividade</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Como verificar se os objetivos foram alcançados?</b></li> <li>▪ Para cada indicador de desempenho, estabeleça uma meta para direcionar a realização do objetivo.</li> <li>▪ As metas representam a quantificação dos objetivos e sempre devem estar associadas a um prazo para a sua consecução.</li> <li>▪ As metas representam o nível de desempenho que se deseja atingir em um determinado indicador.</li> <li>▪ Exemplos comuns de metas são: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Atingir 90% de satisfação do cliente até o final do próximo ano</li> <li>– Aumentar a participação de mercado em 20% num período de 3 anos</li> </ul> </li> </ul>		

Formulário	5.2	<b>OBJETIVOS, INDICADORES &amp; METAS</b>	Empresa		Data: __/__/__	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		→	INDICADORES		→	METAS

Formulário	5.3	<b>PLANOS DE AÇÃO</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>		
OBJETIVO	<b>O QUE?</b> Coloque aqui o objetivo a que o plano de ação está relacionado.				
<b>AÇÃO</b>	<b>PROCESSOS ENVOLVIDOS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>RECURSOS</b>	
<p><b>COMO?</b></p> <p>Estabeleça um conjunto de ações que representam os meios para alcançar os objetivos.</p> <p>OBJETIVO</p> <p>AÇÕES</p>	<p><b>ONDE?</b></p> <p>Relacione os processos de linha de frente e de retaguarda que afetam ou são afetados por cada uma das ações.</p>	<p><b>QUEM?</b></p> <p>Para cada ação, defina a pessoa responsável pela execução ou pela liderança da equipe executora.</p>	<p><b>QUANDO?</b></p> <p>Estabeleça um cronograma, definindo prazos ou datas-limite para a implementação de cada uma das ações.</p>	<p><b>QUANTO?</b></p> <p>Dimensione os recursos necessários para a execução de cada ação. Pode ser feito em espécie ou em valor monetário.</p>	

Formulário	5.3	<b>PLANOS DE AÇÃO</b>	Empresa		Data: __/__/__
OBJETIVO					
<b>AÇÃO</b>	<b>PROCESSOS ENVOLVIDOS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>RECURSOS</b>	

**ETAPA 6 – Monitoramento da Estratégia**

<b>Objetivo</b>	Acompanhar o desenvolvimento e a implementação da estratégia de operações de serviços.
<b>Entradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos, indicadores e metas</li> <li>Planos de ação</li> <li>Informações em tempo real sobre eventos externos e internos</li> </ul>
<b>Atividades</b>	<p><b>6.1. Estruturar o painel de indicadores de desempenho</b></p> <p><b>6.2. Acompanhar indicadores de desempenho</b></p> <p><b>6.3. Monitorar eventos estratégicos</b></p>
<b>Ferramentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Painel de indicadores</li> <li>Gráfico de tendência</li> <li>Mapa de eventos estratégicos</li> </ul>
<b>Saídas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios de desempenho</li> <li>Registro dos eventos estratégicos que ocorrem em tempo real</li> <li>Novas ações e direcionamentos</li> </ul>

Formulário	6.1	PAINEL DE INDICADORES		INSTRUÇÕES		
INDICADOR	META		FÓRMULA	INSTRUMENTO	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL
	Melhoria	Prazo				
<p><b>O que se deseja medir?</b></p> <p>Coloque aqui a lista dos indicadores que foram definidos no Formulário 5.2 e outras medidas que forem necessárias. Ex.: Índice de satisfação do cliente.</p>	<p><b>Quanto melhorar?</b></p> <p>Para cada indicador, relacione a meta de melhoria. Ex.: "Atingir 90%".</p>	<p><b>Até quando?</b></p> <p>Para cada indicador, relacione o prazo de melhoria. Ex.: "Em 1 ano".</p>	<p><b>Como quantificar?</b></p> <p>Determine a maneira pela qual cada indicador é quantificado. Ex.: Nº clientes que responderam "satisfeito" ou "muito satisfeito"</p> <hr/> <p>Nº total de respondentes</p>	<p><b>Como obter os dados?</b></p> <p>Defina o procedimento para a coleta dos dados relativos ao indicador. Ex.: Questionário de satisfação do cliente.</p>	<p><b>Quantas vezes medir?</b></p> <p>Estabeleça a periodicidade em que cada indicador deve ser medido. Ex.: Mensal: 1 vez por mês as respostas dos questionários são tabuladas.</p>	<p><b>Quem deve medir?</b></p> <p>Defina as pessoas que devem fazer e apresentar as medidas. Ex.: Supervisor de atendimento.</p>

Formulário	6.1	PAINEL DE INDICADORES		Empresa	Data: __/__/__	
INDICADOR	META		FÓRMULA	INSTRUMENTO	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL
	Melhoria	Prazo				

Formulário	6.2	<b>ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES</b>		<b>INSTRUÇÕES</b>	
INDICADOR	META		SITUAÇÃO ATUAL	TENDÊNCIA	NOVAS AÇÕES
	Melhoria	Data-limite			
Coloque aqui o indicador a ser analisado.	Coloque a meta de melhoria.	Coloque a data para alcance da meta.	Valor medido e sua comparação em relação à meta.	Comparação do desempenho atual com as medidas anteriores.	Ações tomadas para corrigir os desvios da meta pretendida.

**GRÁFICO DE TENDÊNCIA**

Indicador

Distribua no eixo vertical as escalas de medida

Distribua no eixo horizontal as datas que serão feitas as medições

Tempo

● RESULTADOS

— META

Formulário	6.2	<b>ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES</b>		Empresa	Data: ___/___/___
INDICADOR	META		SITUAÇÃO ATUAL	TENDÊNCIA	NOVAS AÇÕES
	Melhoria	Data-limite			

**GRÁFICO DE TENDÊNCIA**



Indicador

Tempo

Formulário	6.3-a	<b>MONITORAMENTO DE EVENTOS</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>
<b>QUANDO?</b>			
<b>O QUE?</b>			
<b>COMO?</b>	<p><b>Quais são os principais eventos estratégicos que estão acontecendo?</b></p> <p>Utilize o mapa de eventos estratégicos para monitorar, em tempo real, os eventos que estão ocorrendo nas dimensões do conteúdo (O que?), do processo (Como?) e do contexto (Por quê?).</p>		
<b>POR QUÊ?</b>	<p>Do ponto de vista da ferramenta, o monitoramento da estratégia de operações representa uma continuação do mapa de eventos estratégicos que foi construído no formulário 3.3.</p>		

Formulário	6.3-b	<b>MONITORAMENTO DE EVENTOS</b>	<b>INSTRUÇÕES</b>
	<b>EVENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPOSTA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Quais são os principais eventos que têm acontecido no período atual?</b></li> <li>▪ Descreva cada um dos eventos relevantes que podem alterar a estratégia de operações de serviços vigente.</li> <li>▪ Exemplos de eventos estratégicos relevantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa lança um novo serviço.</li> <li>- A concorrência adota uma estratégia agressiva de redução de preços.</li> <li>- Pessoas-chave saem da empresa.</li> <li>- A empresa atinge um recorde de vendas em um serviço periférico que não está alinhado ao conceito do serviço proposto.</li> <li>- A crise econômica reduz o poder aquisitivo dos clientes.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Quais são os impactos desses eventos nas operações de serviços?</b></li> <li>▪ Descreva como os eventos atuais estão afetando ou poderão afetar o sistema de operações e os objetivos e metas que foram delineados.</li> <li>▪ Para identificar impactos, algumas questões podem ser formuladas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que tipo de problemas o evento vem causando? Quais benefícios ele trouxe?</li> <li>- O evento reforça ou prejudica o conceito do serviço?</li> <li>- O evento traz conseqüências para o pacote de serviços? E para os processos e competências?</li> <li>- A relação importância-desempenho nos critérios de valor percebido foi alterada?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Qual deverá ser a reação da empresa para os eventos ocorridos?</b></li> <li>▪ Descreva as alternativas de resposta aos impactos dos eventos e selecione a alternativa que parecer mais adequada.</li> <li>▪ Para levantar as possíveis respostas, podem ser feitas algumas questões: <ul style="list-style-type: none"> <li>- É necessário redefinir os objetivos e as metas?</li> <li>- Os planos de ação devem ser reformulados?</li> <li>- É necessário alterar o pacote ou o processo?</li> <li>- Serão necessárias novas competências operacionais?</li> <li>- Algum outro critério de valor percebido passará a ter prioridade?</li> </ul> </li> </ul>

<b>Formulário</b>	<b>6.3-a</b>	<b>MONITORAMENTO DE EVENTOS</b>	Empresa		Data: __/__/__
<b>QUANDO?</b>					
<b>O QUE?</b>					
<b>COMO?</b>					
<b>POR QUÊ?</b>					

<b>Formulário</b>	<b>6.3-b</b>	<b>MONITORAMENTO DE EVENTOS</b>	Empresa		Data: __/__/__
<b>EVENTO</b>		<b>IMPACTO</b>		<b>RESPOSTA</b>	