

Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual

Luciano Costa Santos (UFSC/Unisul) lcostas@eps.ufsc.br

Gregorio Varvakis (UFSC) grego@deps.ufsc.br

Cláudia Fabiana Gohr (UFSC/Unisul) cgohr@eps.ufsc.br

Resumo

O objetivo principal deste artigo é propor um modelo conceitual para a estratégia de operações de serviços, que leva em consideração as características específicas dos serviços e as tendências atuais na área de estratégia de operações. Além disso, o texto examina as peculiaridades das operações de serviços e os tópicos básicos de estratégia de operações. Essa análise permite concluir que o modelo tradicional da estratégia de manufatura é inadequado para as operações de serviços. Após a apresentação do modelo conceitual proposto, suas implicações gerenciais e de pesquisa são discutidas.

Palavras-chave: operações de serviços, estratégia de operações, gestão estratégica.

1. Introdução

Em meados da década de 1970, a comunidade acadêmica e os profissionais de diversas organizações começaram a voltar suas atenções para o papel estratégico das operações e sua ligação com as estratégias corporativas e competitivas da organização. O gatilho inicial para o desenvolvimento desse assunto veio com o trabalho de Skinner (1969), que defendia que as decisões relacionadas com as operações deveriam estar alinhadas com a estratégia competitiva da organização. Com o reconhecimento da contribuição das operações para a estratégia empresarial, o assunto “estratégia de operações” vem ganhando um destaque cada vez maior na área de gestão e engenharia de produção.

Outro assunto que tem tido um grande destaque é a gestão de operações de serviços, considerando o crescimento do setor e os desafios inerentes aos serviços. 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 encontra-se num estágio pouco desenvolvido. Provavelmente, um dos fatores que podem dificultar a implementação dos princípios de gestão da produção em serviços é a falta de uma abordagem específica.

Este artigo procura conciliar duas importantes áreas que normalmente tem sido estudadas separadamente: estratégia de operações e gestão de serviços. Assim, o objetivo principal desse artigo é propor um modelo conceitual para a estratégia de operações de serviços, que leva em consideração as características específicas dos serviços e as principais tendências na área de estratégia de operações. Para a consecução desse objetivo, torna-se necessária uma revisão de literatura, que inclui as peculiaridades das operações de serviços e os tópicos básicos de estratégia de operações. Essa revisão está inserida na primeira parte do artigo. Na segunda parte do texto, o modelo conceitual é apresentado e discutido em termos de suas implicações gerenciais e de pesquisa.

2. As operações de serviços e suas peculiaridades

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.

As diferenças entre os bens e os serviços são amplamente conhecidas na literatura, dando origem às características distintivas dos serviços apresentadas pela maioria dos autores renomados da área, dentre eles, Zeithaml e Bitner (2003) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998). Sintetizando as características encontradas na literatura, que muitas vezes se sobrepõem e outras vezes se complementam, pode-se considerar que os serviços possuem as seguintes especificidades:

- **Intangibilidade.** Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados.
- **Produção e consumo simultâneos.** A produção do serviço acontece ao mesmo tempo em que ocorre o consumo.
- **Participação do cliente.** Pode-se afirmar que nos serviços o cliente é quem inicia o processo de produção, sendo que a participação do cliente é o que faz disparar o processo.

Além de conhecer as características dos serviços, é importante entender como essas características trazem implicações tanto para pesquisa quanto para a gestão de serviços. Assim, o quadro 1 relaciona as características dos serviços com algumas de suas implicações para a gestão de operações.

Característica	Implicações para a gestão de operações
Intangibilidade	Os serviços estão relacionados com percepções e experiências.
	A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente tende a ser subjetiva.
	As evidências físicas do serviço têm um papel fundamental (instalações, aparências dos funcionários, etc.).
Simultaneidade	Os serviços não podem ser estocados.
	O tempo de prestação do serviço é um elemento crucial.
	A sincronização entre a capacidade e a demanda é um problema crítico em serviços.
	Nos serviços existe uma grande sobreposição entre produto e processo.
	A garantia e o controle de qualidade devem atuar no processo, e também, <i>durante</i> a prestação do serviço.
Participação	Nos serviços existe uma grande interface entre as funções de operações e marketing.
	O cliente pode assumir diferentes papéis no processo de prestação do serviço, inclusive como co-produtor do serviço.
	O processo e o resultado do serviço são influenciados pela participação do cliente, por isso a gestão do cliente é essencial.
	A produtividade em serviços depende da participação do cliente.

Quadro 1 – Características dos serviços e suas implicações [Fonte: Elaborado pelos autores].

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.

Obviamente, as empresas do setor de serviços têm um maior grau de participação do cliente nos seus processos de produção e uma maior parcela intangível em suas ofertas. Porém, as operações de serviços podem ser parte essencial tanto do setor de serviços quanto do setor manufatureiro.

As distinções entre manufatura e serviços também são refletidas nos sistemas de produção. O sistema de operações de serviços pode ser dividido em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não tem (JOHNSTON e CLARK, 2002). A parte que tem contato com o cliente é comumente denominada na literatura de serviços como **linha de frente**. Nessa parte é onde ocorrem as interações cliente/empresa, que podem acontecer no contato pessoal ou no contato não-pessoal. Na linha de frente é onde acontece o “encontro de serviço”, que é o período de tempo em que um cliente interage diretamente com um serviço. A parte que não tem contato com o cliente é chamada de **retaguarda**. Essas atividades servem para apoiar a prestação do serviço, sendo que há pouco ou nenhum contato entre a organização e o cliente (como por exemplo, na cozinha de um restaurante).

É importante observar que na linha de frente as características específicas dos serviços 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.

O resultado do sistema de operações pode ser denominado de “**pacote de serviços**”, definido por Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998) como um composto de serviços explícitos e implícitos, bens facilitadores e instalações de apoio. Entretanto, o cliente avalia não só o resultado como também o **processo**, isto é, a maneira pela qual o serviço é executado. Por isso, pode-se afirmar que um serviço é composto de processo e resultado, ou como diriam Johnston e Clark (2002), experiência e resultado.

Outra peculiaridade dos serviços é o escopo da função produção. Devido à simultaneidade entre produção e consumo, os gerentes e funcionários de linha de frente podem desempenhar atividades de operações e marketing ao mesmo tempo. Como existe uma grande interface entre essas duas funções, freqüentemente a função operações não é reconhecida em serviços. Porém, como afirmam Slack e Lewis (2003), toda organização possui uma função operações, mesmo que em uma determinada empresa ela não seja denominada dessa forma. O reconhecimento das atividades relacionadas com a função operações é fundamental para a melhoria dos processos de serviços. No entanto, é necessário considerar a interface entre as funções organizacionais, possibilitando uma estratégia integrada de operações de serviços.

3. A estratégia de operações e suas raízes na manufatura

Não existe um consenso na literatura quanto à definição da estratégia de operações. No entanto, a maioria dos autores da área a descrevem por meio de dois conceitos inter-relacionados: **conteúdo** e **processo**. Enquanto o conteúdo está relacionado aos elementos que constituem a estratégia de operações (resultando da interação entre prioridades competitivas e áreas de decisão), o processo está relacionado ao modo que esses elementos são formados.

A definição dos **objetivos de desempenho** das operações é uma das principais questões relacionadas ao conteúdo. Os objetivos de desempenho priorizados traduzem a estratégia competitiva da organização para a “tarefa” que as operações são responsáveis por desempenhar (ex.: qualidade, rapidez, flexibilidade e custo). A priorização dos objetivos de desempenho, por sua vez, está relacionada com o polêmico conceito de *trade-off*. 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, possibilitando a focalização do sistema de operações em objetivos restritos e não conflitantes.

Os objetivos de desempenho priorizados para as operações são de fato realizados por meio do padrão de 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). Essas áreas ainda podem ser agrupadas em áreas de decisão **estruturais** e áreas de decisão **infra-estruturais**. As decisões de caráter estrutural normalmente causam um impacto de longo prazo, são difíceis de reverter e envolvem um maior investimento de capital (como por exemplo: planejamento de capacidade, projeto de instalações, tecnologia de processo, etc.). As decisões de infra-estrutura, por sua vez, estão relacionadas com procedimentos, controles e sistemas, que necessariamente incluem atitudes, experiências e habilidades das pessoas envolvidas (como por exemplo: PCP, desenvolvimento de fornecedores, controle da qualidade, controle de estoques, etc.).

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. O processo da estratégia de operações é tradicionalmente tratado na literatura segundo os aspectos de formulação e implementação. A **formulação** é responsável por estabelecer a estratégia futura da organização, ao passo que a **implementação** coloca em prática a estratégia previamente planejada.

Com todo o desenvolvimento da área de estratégia de operações, pode-se perceber que a literatura atual ainda está muito vinculada ao trabalho pioneiro de Skinner (1969), 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. Atualmente, existe uma tendência no uso do termo “estratégia de operações”, que incluiria também as operações de serviços. 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). O modelo tradicional da estratégia de manufatura pode ser descrito como mostra a figura 1. Devido a suas fortes raízes nas operações de manufatura, esse modelo não inclui as características específicas das operações de serviços, o que suscita o questionamento de sua adequação.

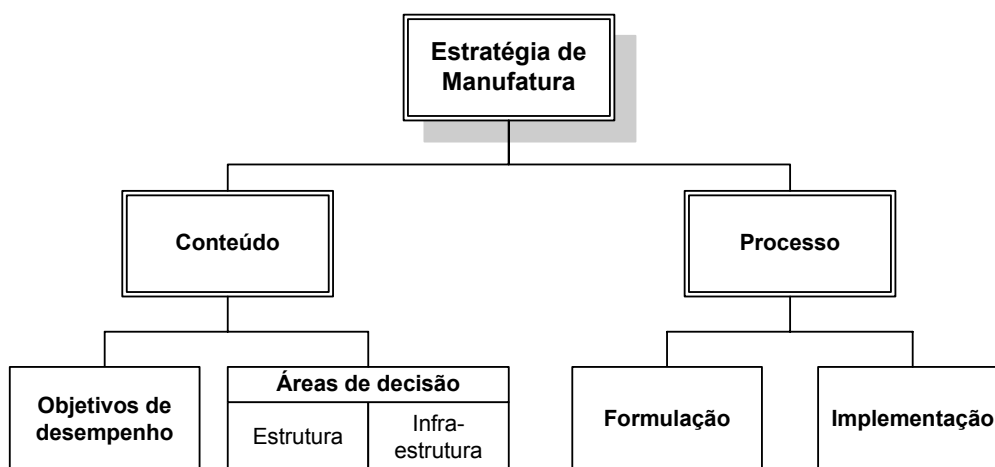


Figura 1 – Modelo tradicional da estratégia de manufatura [Fonte: Elaborado pelos autores].

Alguns desenvolvimentos recentes em estratégia de operações demonstram que até mesmo os

profissionais da área de manufatura têm questionado esse modelo tradicional.

Uma tendência moderna é a “visão baseada em recursos” (do inglês *resource-based view* - RBV), que defende que o papel principal das operações é desenvolver **competências** ou recursos que são difíceis para os concorrentes imitarem e que garantem uma vantagem competitiva sustentável. Uma das conseqüências da RBV é a revisão do conceito de *trade-off*, considerando que os objetivos de desempenho, ao invés de serem conflitantes, podem muitas vezes reforçar-se mutuamente (GAGNON, 1999).

Outra tendência atual da estratégia de operações sofre influência da literatura sobre gestão de processos empresariais. Com uma visão alternativa, Mills, Platts e Gregory (1995) sugerem que as decisões estratégicas poderiam ser organizadas horizontalmente de acordo com os processos empresariais, ao invés de uma lista de áreas de decisão organizadas por sub-funções 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. É importante ressaltar que as estratégias funcionais não excluem a visão dos processos empresariais. Como exemplo, pode-se citar a pesquisa de Acur e Bititci (2003), que coloca em prática a integração entre estratégia de operações e gestão por processos.

Também é possível observar que a idéia de separação entre formulação e implementação estratégica já evoluiu há bastante tempo na literatura de estratégia empresarial. Segundo Mintzberg (1978), 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. Ao analisar as estratégias de operações que são realizadas na prática, é possível perceber que 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. Por isso, é possível afirmar que existe uma interação dinâmica entre formulação e implementação, em que a formação da estratégia abrangeria os dois. Uma pequena minoria de trabalhos na área de estratégia de operações aborda o processo de formação da estratégia, tendo como destaque as pesquisas de Nielsen-Englyst (2003) e Barnes (2002).

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 um terceiro elemento da estratégia de operações, sendo sub-dividido em contexto externo (ambiente em que a organização está inserida) e contexto interno (ex.: estrutura, política e cultura organizacional). Enquanto o conteúdo procura responder a questão “o que” e o processo a questão “como”, o contexto é representado pela expressão “por que”. 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. Um modelo conceitual para a estratégia de operações de serviços

Embora o modelo tradicional da estratégia de manufatura seja revisado continuamente, pode-se afirmar que ele ainda está muito longe de ser adequado para serviços. Por outro lado, a predominância da manufatura não chegou a impedir uma certa evolução da área de serviços. No início da década de 1990, inclusive, foi possível observar algumas tentativas de aplicação dos conceitos de estratégia de manufatura em operações de serviços, quando se destacaram os

trabalhos de Chase e Hayes (1991) e McLaughlin, Pannesi e Kathuria (1991). Junto com esses, surgiram outros trabalhos que trazem definições paralelas, em que os conceitos tradicionais de estratégia de operações são convenientemente adaptados à realidade dos serviços. Mesmo assim, ainda existe uma carência muito grande na literatura de um modelo conceitual que incorpore dimensões que realmente façam diferença na gestão estratégica de operações de 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 (bens ou serviços) são mais evidentes e certamente influenciam nas decisões estratégicas de uma empresa. É necessário estabelecer um modelo conceitual para serviços que considere as suas particularidades, focalizando os processos de linha de frente e a percepção do cliente. Com esse objetivo, a figura 2 apresenta um modelo conceitual (*framework*) que integra tanto as peculiaridades das operações de serviços quanto os desenvolvimentos recentes na área de estratégia de operações.

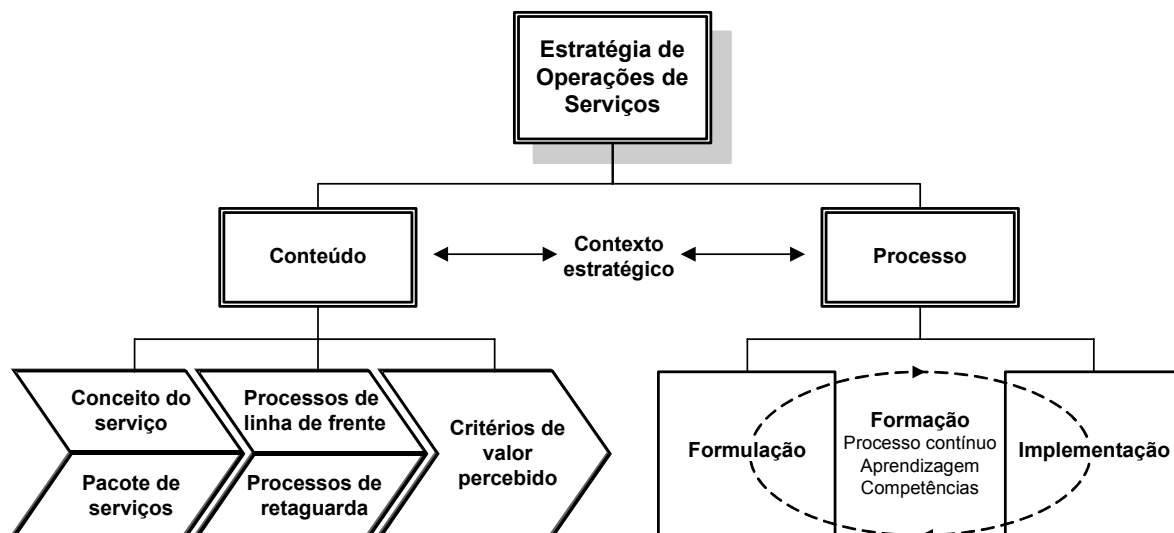


Figura 2 – Modelo conceitual da estratégia de operações de serviços [Fonte: Elaborado pelos autores].

É possível observar algumas diferenças básicas entre o modelo da figura 2 e modelo tradicional da estratégia de manufatura.

Um aspecto interessante é que o modelo inclui o “**conceito do serviço**”, que pode ser definido como o modo pelo qual a empresa deseja que seus serviços sejam percebidos por seus clientes (JOHNSTON e CLARK, 2002). 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.

Outro elemento do modelo é o pacote de serviços, que representa o detalhamento operacional do conceito do serviço e inclui tanto elementos estruturais quanto infra-estruturais das operações de serviços.

Ao invés de áreas de decisão organizadas verticalmente, o modelo sugere processos-chave horizontais. Os processos são divididos em processos de linha de frente (incluindo, portanto, a característica de participação do cliente) e processos de retaguarda.

Além disso, são incluídos os **critérios de valor percebido**. Ao invés de objetivos de desempenho que representam tradução dos requisitos do mercado (objetivos externos) em

prioridades que as operações devem perseguir (objetivos internos), os critérios de valor percebido são definidos na perspectiva do cliente, como por exemplo, “rapidez no atendimento” e “empatia”. 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).

Outra contribuição do modelo é a incorporação de desenvolvimentos recentes na área de estratégia de operações, tais como: a integração entre formulação e implementação em um processo contínuo de formação da estratégia, a inserção do contexto estratégico e a identificação de competências operacionais que são desenvolvidas ao longo do tempo.

5. Implicações gerenciais e de pesquisa

O modelo conceitual da estratégia de operações, apresentado na figura 2, traz implicações tanto para gerentes de serviços quanto para pesquisadores. Talvez a maior contribuição do modelo seja a mudança de mentalidade na gestão de serviços, focalizando esforços gerenciais e guiando uma agenda de pesquisa baseada em serviços.

Normalmente, os gerentes de serviços enfrentam enormes desafios gerados pela complexidade inerente às operações de serviços. Os problemas enfrentados pelos gerentes são agravados pela carência de ferramentas gerenciais adequadas para serviços. Ao gerenciar a estratégia de operações tendo como “pano de fundo” o modelo proposto, os profissionais de serviços são encorajados a direcionar recursos para aspectos diretamente relacionados com a melhoria dos serviços na perspectiva do cliente. Sendo assim, algumas das implicações gerenciais do modelo poderiam ser identificadas:

- A orientação para processos facilita a integração entre operações e marketing, reduzindo o conflito tradicional e permitindo a visualização da grande interface entre essas duas funções.
- O foco nos processos de linha de frente possibilita uma gestão orientada para o cliente, com o objetivo de aumentar o valor percebido do serviço.
- A visão da estratégia como um processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências contribui para o fechamento da lacuna existente entre formulação e implementação.

Um modelo específico para serviços também 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. No entanto, o modelo conceitual proposto ainda demanda pesquisas empíricas com objetivos de:

- Melhorar o entendimento dos conceitos que fundamentam o modelo;
- Analisar a aplicabilidade do modelo em diferentes organizações de serviços, verificando contingências e restrições de seu uso;
- Desenvolver processos de formulação da estratégia de operações que sejam baseados no modelo conceitual proposto.

6. 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, pode-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 mostra-se 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.

A estratégia de operações não somente sustenta, mas também impulsiona o desempenho competitivo das organizações. Considerando que a contribuição das operações é essencial para a competitividade em serviços, o modelo proposto neste artigo pode auxiliar gerentes de serviços e pesquisadores a trabalhar com o foco em aspectos que realmente causam impacto nos resultados do negócio.

Sim, a estratégia de operações de serviços deve ser diferente! Não por excentricidade de pesquisadores ou interesse comercial de consultores, mas pelo fato de que o desenvolvimento da área de serviços depende da formação de uma nova mentalidade gerencial, que coloca à prova os paradigmas enraizados no gerenciamento do “chão-de-fábrica”.

Referências

- ACUR, Nuran; BITITCI, Umit. Managing strategy through business processes. *Production Planning & Control*, v. 14, n. 4, p. 309-326, June 2003.
- 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.
- CHASE, Richard B.; HAYES, Robert H. Beefing up operations in service firms. *Sloan Management Review*, v. 33, n. 1, p. 15-26, fall 1991.
- 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.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Service management: operations, strategy, and information technology*. 2.ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613p.
- GAGNON, Stéphane. Resource-based competition and the new operations strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 19, n. 2, p. 125-138, 1999.
- 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.
- HAYES, Robert H.; WHEELWRIGHT, Steven C. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York: John Wiley & Sons, 1984. 427p.
- HILL, Terry. *Manufacturing strategy: text and cases*. 2.ed. Burr Ridge: Irwin, 1994. 576p.
- JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. *Administração de operações de serviço*. São Paulo: Atlas, 2002. 562p.
- 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.
- 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.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, May 1978.
- 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.
- NIELSEN-ENGLYST, Linda. Operations strategy formation - a continuous process. *Integrated Manufacturing Systems*, v. 14, n. 8, p. 677-685, 2003.
- 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.
- SKINNER, Wickham. Manufacturing – missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, v. 47, n. 3, p. 136-145, May/June 1969.
- SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. *Operations strategy*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2003. 504p.
- ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 536p.