

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS



ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

A importância das atividades de serviços na sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no **PIB** ou na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços são:

- Desejo de uma melhor qualidade de vida e mais tempo de lazer;**
- A urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo);**
- Mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;**

Alguns fatores que propiciam o aumento da demanda por serviços são:

- Mudanças sócio-econômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;**
- Aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;**
- Mudanças tecnológicas (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.**

A FUNÇÃO OPERAÇÕES EM SERVIÇOS

- É a parte responsável por produzir seus produtos (bens) ou serviços.
- Deve ter objetivos BEM definidos e CONTROLE sobre estes objetivos.
- Geralmente é o coração das organizações pois é a função que, de fato, provê aos clientes aquilo que desejam.

OPERAÇÕES E (OU EM) SERVIÇOS?

- Os serviços, por suas características distintas, precisam estar na mente dos gestores como algo fundamental e distinto, mas nunca isolado da produção de bens.
- **Quais são estas características?**
- **É possível dissociar bens de serviços na entrega do pacote ao consumidor final, ou seja, é possível entregar SOMENTE o bem ou SOMENTE o serviço?**

SERVIÇOS E CLIENTES

- Serviços de **Front Office**: linha de frente, cujo nível de contato com é alto/intenso, proporcionando incertezas, variabilidade e menor controle.
- Serviços de **Back Room**: ou retaguarda, cujo nível de contato com o cliente é baixo, gerando maior previsibilidade, padronização e maior controle.

DIMENSÕES QUE OS SERVIÇOS AFETAM A FORMA DE GESTÃO DAS EMPRESAS

- **Ênfase em pessoas ou equipamentos**
- **Grau de CONTATO com o cliente**
- **Grau de PARTICIPAÇÃO do cliente no processo (determina se o serviço será total ou *self service*).**
- **Grau de personalização dos serviços**
- **Grau de julgamento pessoal dos funcionários**
- **Grau de tangibilidade do serviço**

CLASSIFICANDO UM SISTEMA DE SERVIÇOS

A literatura, a partir das dimensões acima, buscou classificar os processos de serviços. A classificação a que chegou-se foi:

a)Serviços Profissionais: executados por profissionais especializados.

b)Loja de Serviços: Locais onde serviços são oferecidos aos clientes (junção clara com a entrega de Bens).

c)Serviços de massa: Locais onde serviços são oferecidos de forma massificada (com ou sem a entrega de bens).

A IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DAS OPERAÇÕES EM SERVIÇOS

- Mudanças nos padrões competitivos no cenário mundial.
- Novo Comportamento de Consumidor.
- Acesso a informação.
- Mercado físico e virtual.
- Mudanças na competitividade em serviços (internacionalização, T.I.)
- Foco no cliente.

- EXPLIQUE AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE A OFERTA DA GESTÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS;
- COMO OS SERVIÇOS SÃO CLASSIFICADOS?
- POR QUE PRODUTOS E SERVIÇOS PODEM SER CONSIDERADOS COMO PROCESSOS?
- NO ATUAL CENÁRIO ECONÔMICO MUNDIAL, POR QUE O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS SÃO IMPORTANTES PARA A ECONOMIA?

Classificação e os Serviços como Processos

Como os serviços diferem entre si

1o. Por que classificar serviços?

Existem várias formas de classificar serviços.

Algumas tem como base as tradicionais classificações de bens:

Duráveis e não duráveis

Bens de consumo e Bens industriais

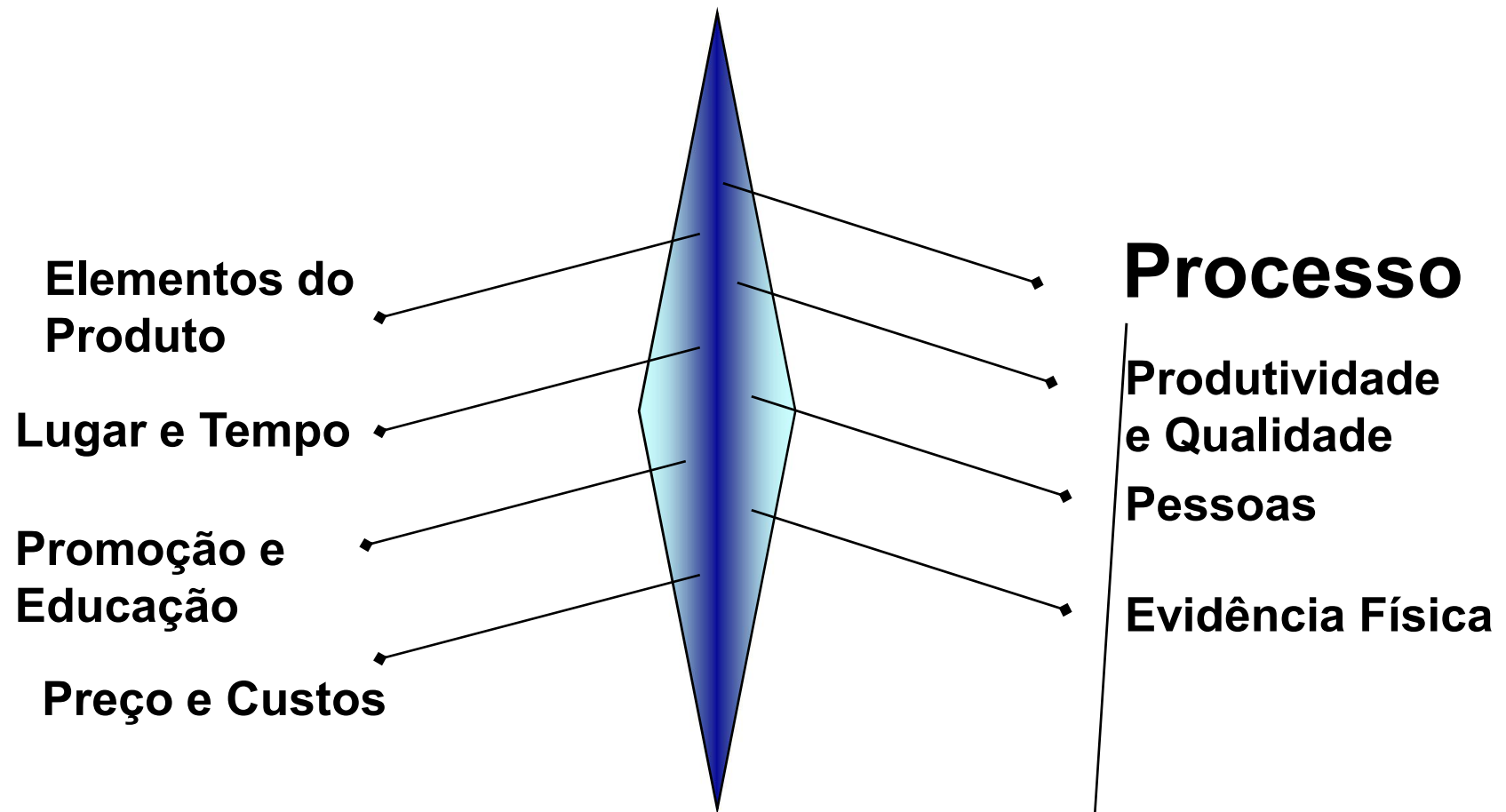
Por ramo de atividade (tradicional)

Classificação de serviços

Maneiras significativas de classificar serviços

1. Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço
2. Destinatário direto do processo de serviço
3. Tempo e lugar da entrega do serviço
4. Grau de personalização ou padronização
5. Natureza da relação com os clientes
6. Medida na qual oferta e demanda estão em equilíbrio
7. Medida na qual instalações, equipamentos e pessoal participam da expectativa de serviço

O serviço como Processo



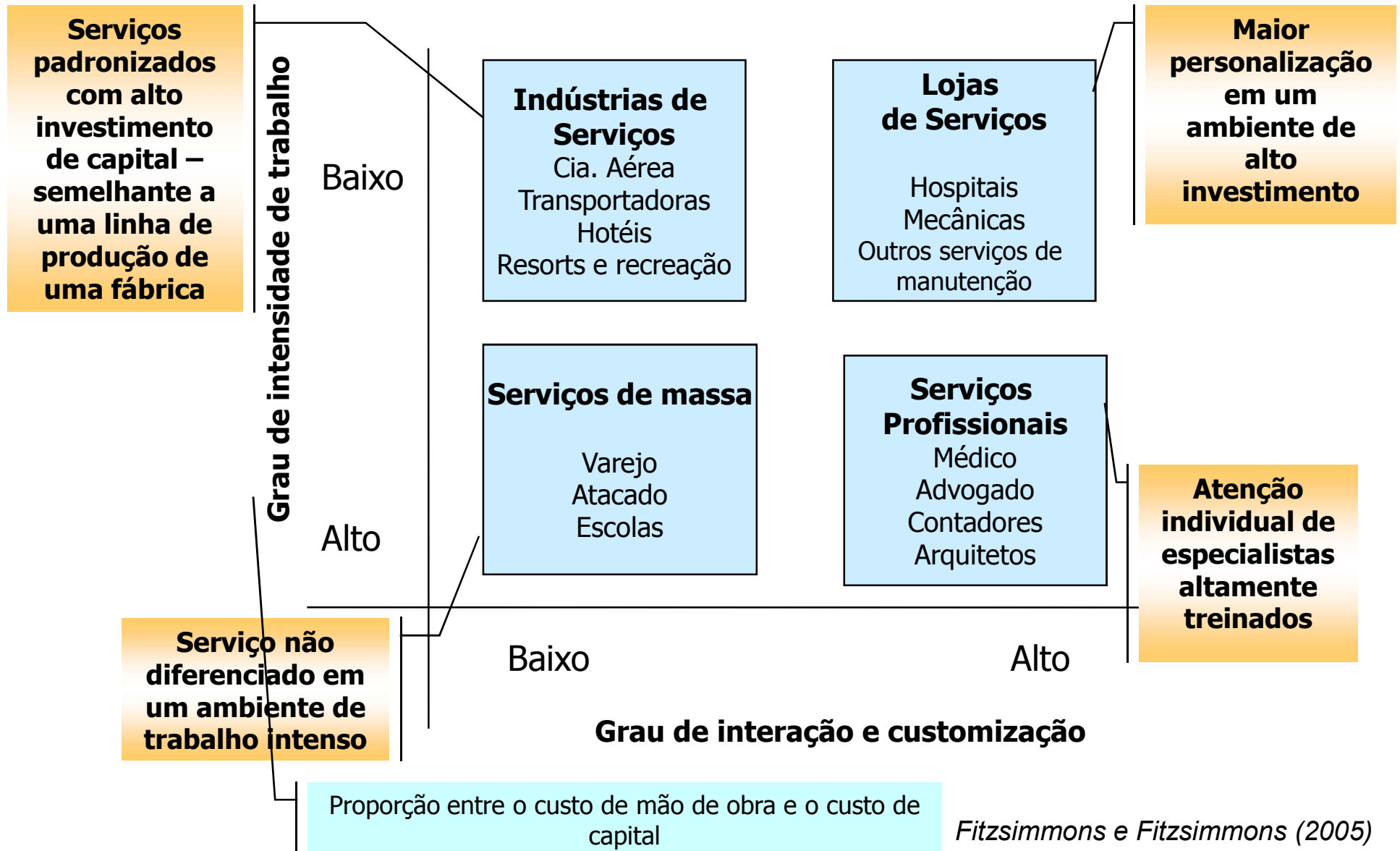
Processo é um método particular de operação ou série de ações, normalmente envolvendo múltiplos passos que muitas vezes precisam acontecer em uma seqüência definida.

Categorias de Processos de Serviços

| Qual é natureza do serviço | Quem ou o que é o destinatário direto do serviço? | |
|--------------------------------|---|--|
| | Pessoas | Bens |
| Ações em elementos Tangíveis | <i>Processamento com pessoas</i> <u>Serviço dirigido ao corpo das pessoas</u> | <i>Processamento com bens</i> <u>Serviço dirigido a posses físicas</u> |
| Ações em elementos Intangíveis | <i>Processamento com estímulo mental</i> <u>Serviço dirigido às mentes das pessoas</u> | <i>Processamento com informações</i> <u>Serviço dirigido a bens intangíveis</u> |

Lovelock e Wright (2003, 35)

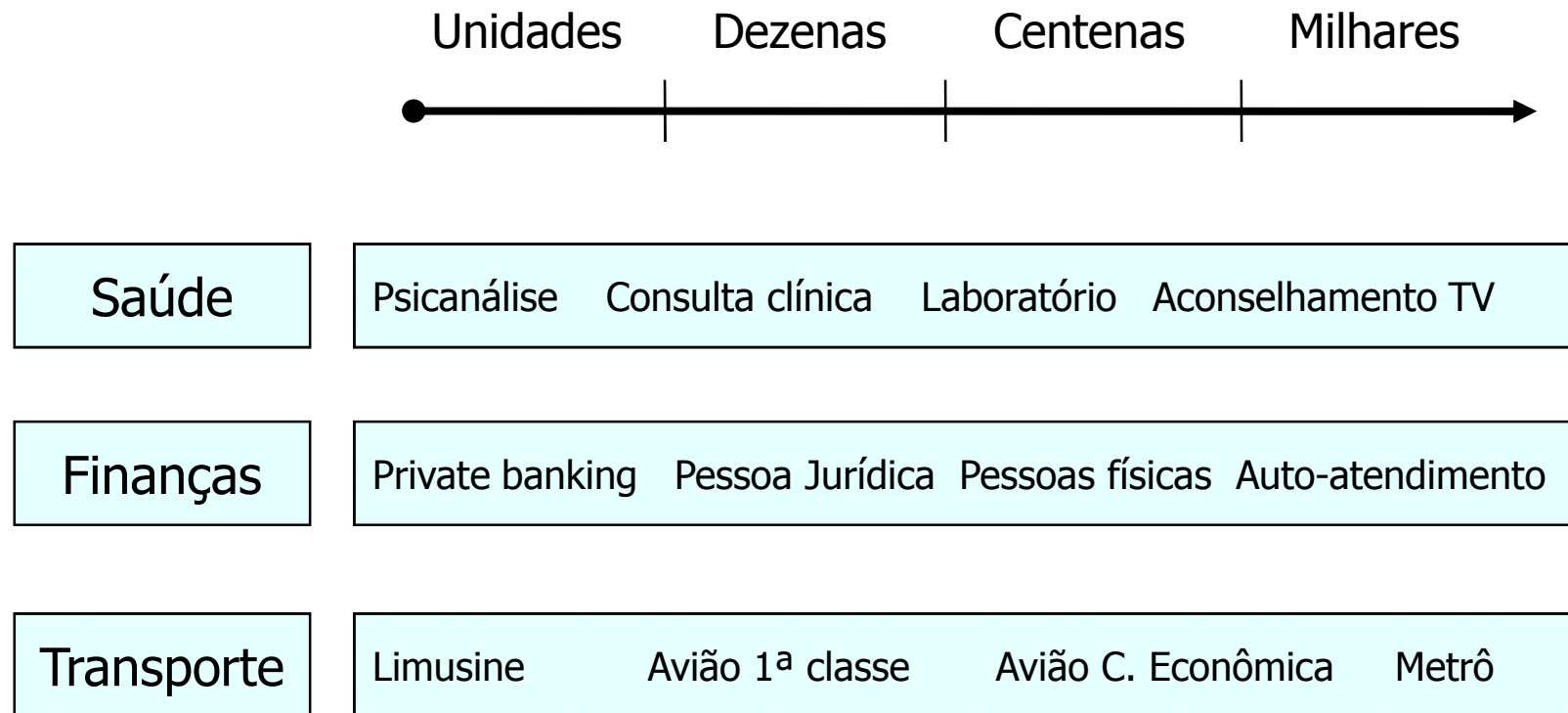
Matriz do Processo de Serviço (Roger Schmenner)



Serviços de Massa vs. Customizados

- Outra forma de categorizar os serviços com relação ao processo implica identificar o volume de clientes atendidos por dia, numa unidade de serviço.

Serviços de Massa vs. Customizados

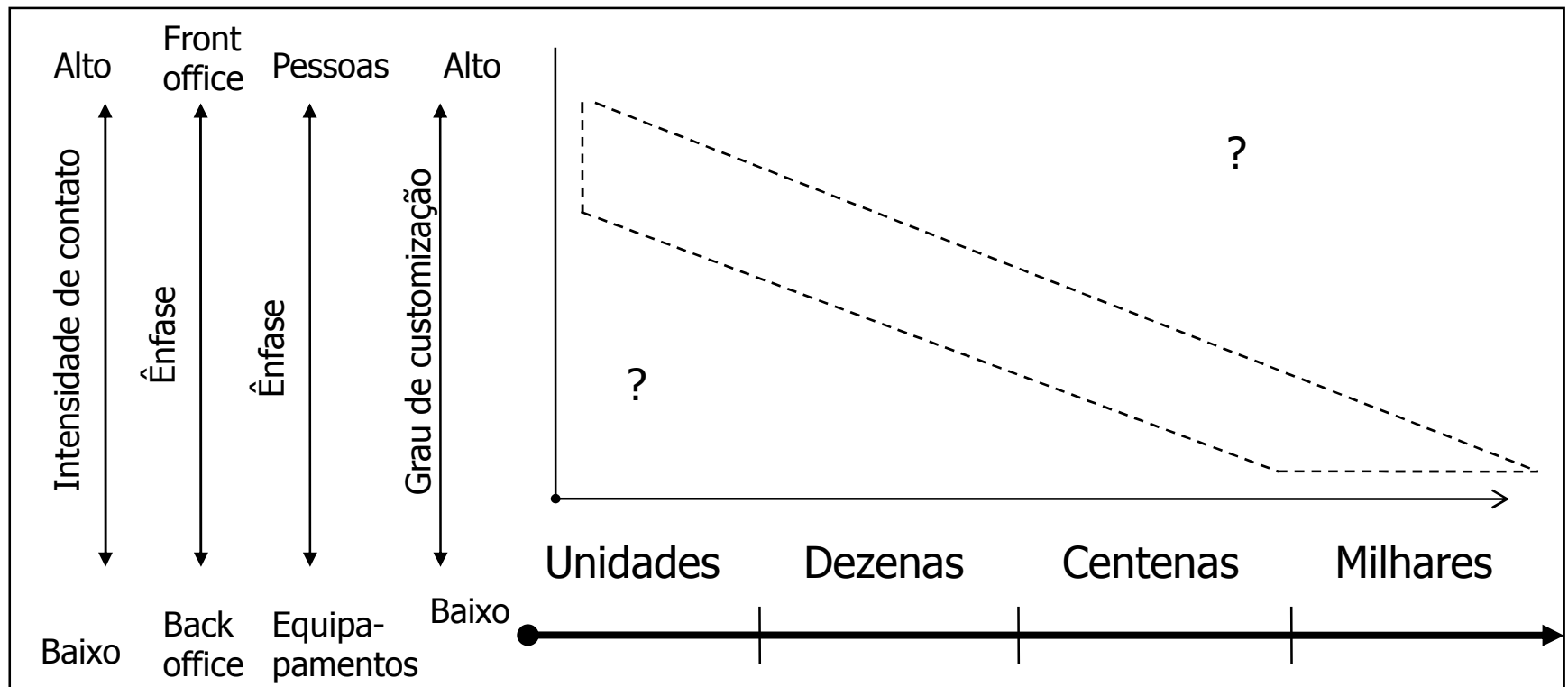


Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002, 70)

Serviços de Massa vs. Customizados

- Variáveis que diferenciam as unidades de operações prestadoras de serviços:
 - Nível de personalização
 - Intensidade de contato
 - Ênfase em pessoas ou equipamento
 - Predominância de *back* ou *front office*

Serviços de Massa vs. Customizados

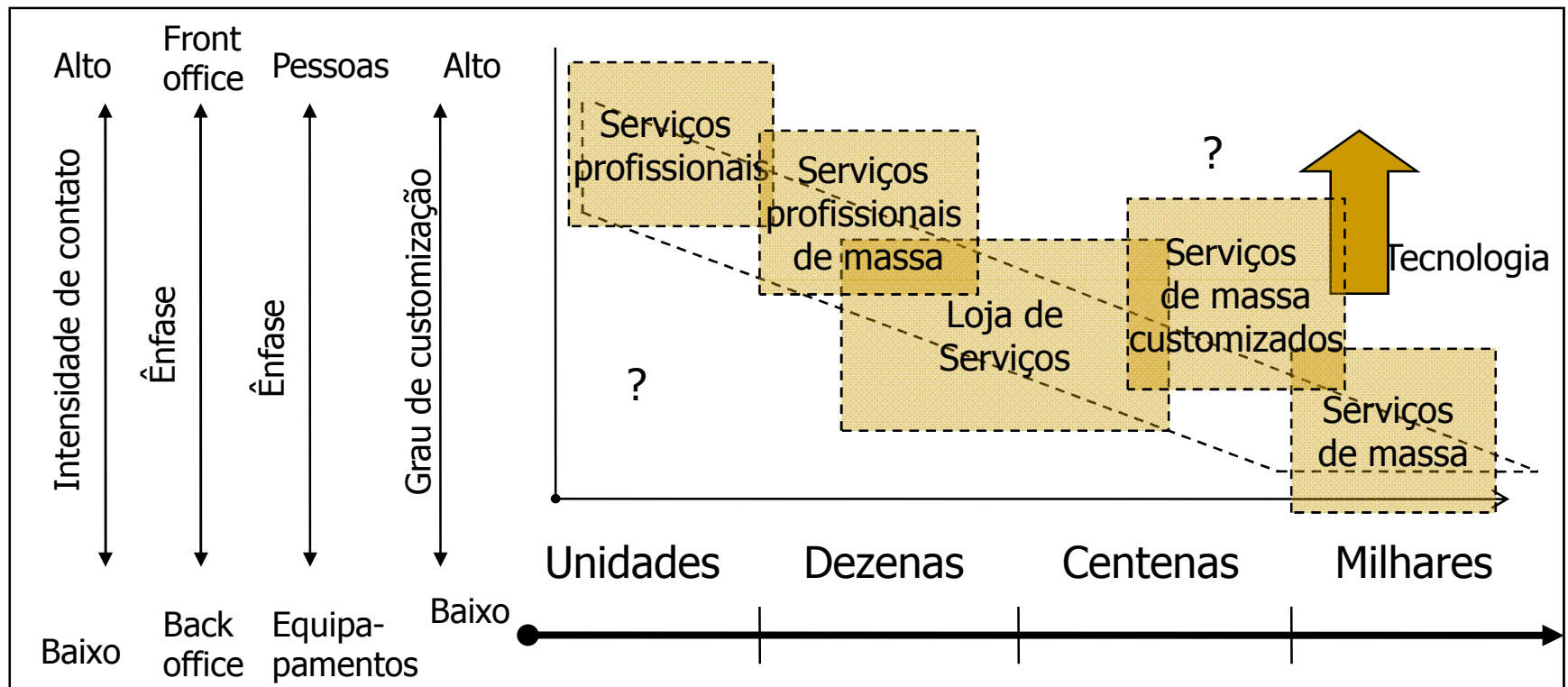


Saúde

Psicanálise Consulta clínica Laboratório Aconselhamento TV

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002, 72)

Serviços de Massa vs. Customizados



Fonte: Corrêa e Caon (2002, 75)

Serviços de Massa vs. Customizados

- Serviços de massa

- Número grande de clientes é atendido por dia numa unidade típica.
 - Ex.: Ônibus urbano

- Serviços profissionais

- Atendimento personalizado, atendendo as necessidades e desejos de cada cliente em particular.
 - Ex.: Clínica de atendimento psicológico

Serviços de Massa vs. Customizados

- Serviços de massa “customizados”
 - Atende número grande de clientes, mas consegue personalizar com o uso de tecnologia especializada.
 - Ex.: Amazon, Nike, ClioYahoo.

- Serviços profissionais de massa
 - Atendimento profissional a um número maior de pessoas
 - Ex.: Clínicas médicas especializadas num determinado tipo de problema – Hospital Canadense Shouldice (esp. hérnias inguinais)

Serviços de Massa vs. Customizados

- Lojas de serviços
 - Maioria das operações de serviços. São operações que tratam um volume intermediário de clientes por dia em suas unidades e estão a meio caminho com relação às variáveis de:
 - Customização
 - Back vs. Front Office
 - Pessoas vs. Equipamento
 - Intensidade de contato
 - Ex.: maioria dos hotéis, restaurantes, hospitais, etc.

Os Desafios para os Gerentes

Desafios para os gerentes (baixa intensidade de trabalho):

- Decisões de capital
- Avanços tecnológicos
- Gerenciamento da demanda para evitar picos e estimular a demanda em períodos de baixa
- Programação do atendimento

Desafios para os gerentes (baixa interação / baixa personalização):

- Marketing
- Tornar o serviço "mais caloroso"
- Atenção aos ambientes
- Administrar hierarquias rígidas com necessidades de padronização de procedimentos operacionais

Indústrias de serviços
(baixo trabalho / baixa interação e personalização)

Serviços de massa
(alto trabalho / baixa interação e personalização)

Lojas de serviços
(baixo trabalho / alta interação e personalização)

Serviços profissionais
(alto trabalho / alta interação e personalização)

Desafios para os gerentes (alta intensidade de trabalho):

- Empregar / treinar
- Desenvolvimento de métodos de controle
- Programar a força de trabalho
- Lançamento de novas unidades
- Gerenciar o crescimento

Desafios para os gerentes (alta interação / alta personalização):

- Lutar contra o aumento de custos
- Manter a qualidade
- Reagir à intervenção do cliente no processo
- Prosperidade dos empregados
- Gerenciar o processo do pessoal que presta o serviço
- Gerenciar hierarquias horizontais onde a relação superior-subordinado é quase inexistente
- Obter a lealdade dos empregados

A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS NA ECONOMIA

A Importância dos Serviços na Economia

-Posição na Economia;

- Produto Interno Bruto;

- Geração de Empregos.

-Fatores que aumentam a demanda por serviços

- desejo de melhor qualidade de vida;

- mais tempo de lazer;

- a urbanização (requerendo mais serviços);

- mudanças demográficas (consumo de maior variedade de serviços);

A Importância dos Serviços na Economia

- mudanças socioeconômicas (maior participação da mulher);
- aumento da sofisticação dos consumidores (necessidades mais amplas);
- mudanças tecnológicas;
- maior preocupação com a ecologia;
- maior complexidade da vida, produtos.

Papel dos Serviços em outros segmentos

1 - Como diferencial competitivo:

Segundo Porter (1980): três estratégias para competir no mercado:

Liderança em Custos (economia de escala, redução ou minimização de custos);

Diferenciação (criação do exclusivo, novo, inovador)

Foco (atendimento excelente, qualidade em serviços)

Papel dos Serviços em outros segmentos

1 - Como diferencial competitivo:

Exemplos:

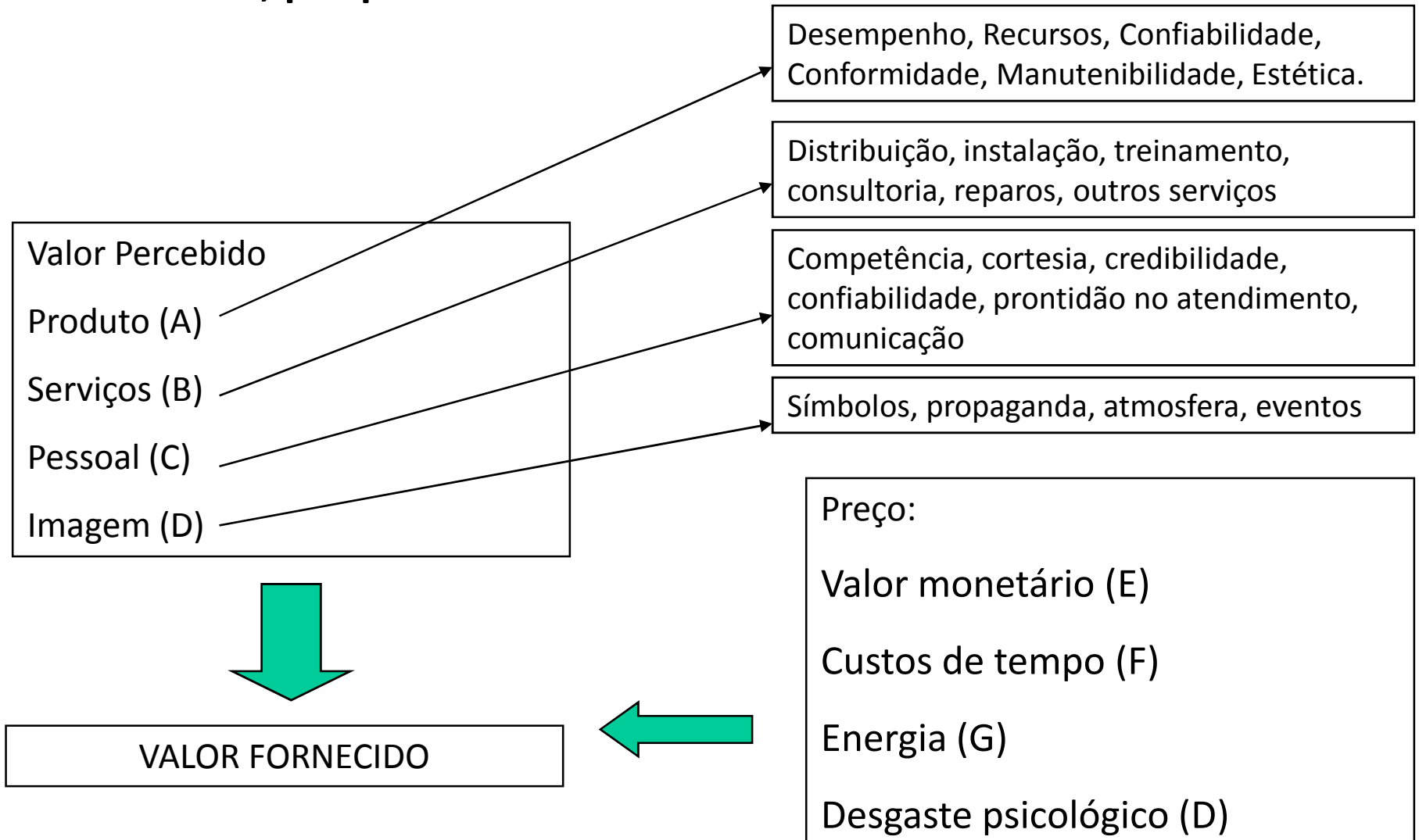
Serviços prestados ao cliente: (projeto, crédito, distribuição, assistência técnica, exemplos do Turismo).

Diferenciar o pacote de serviços – Diferencial Competitivo.

Qualidade do produto e liderança tecnológica

Seleção de canais de distribuição

Kotler (1991) – **O Valor Fornecido** é o principal critério de escolha de fornecedores, por parte do consumidor.



2 - Como suporte às atividades de indústria

- Recursos Humanos, Financeiro, Manutenção, Processamento de dados – são serviços prestados à atividade fim.
- Cliente Interno.
- Definição da Missão de cada departamento: Gestão estratégica dos serviços.

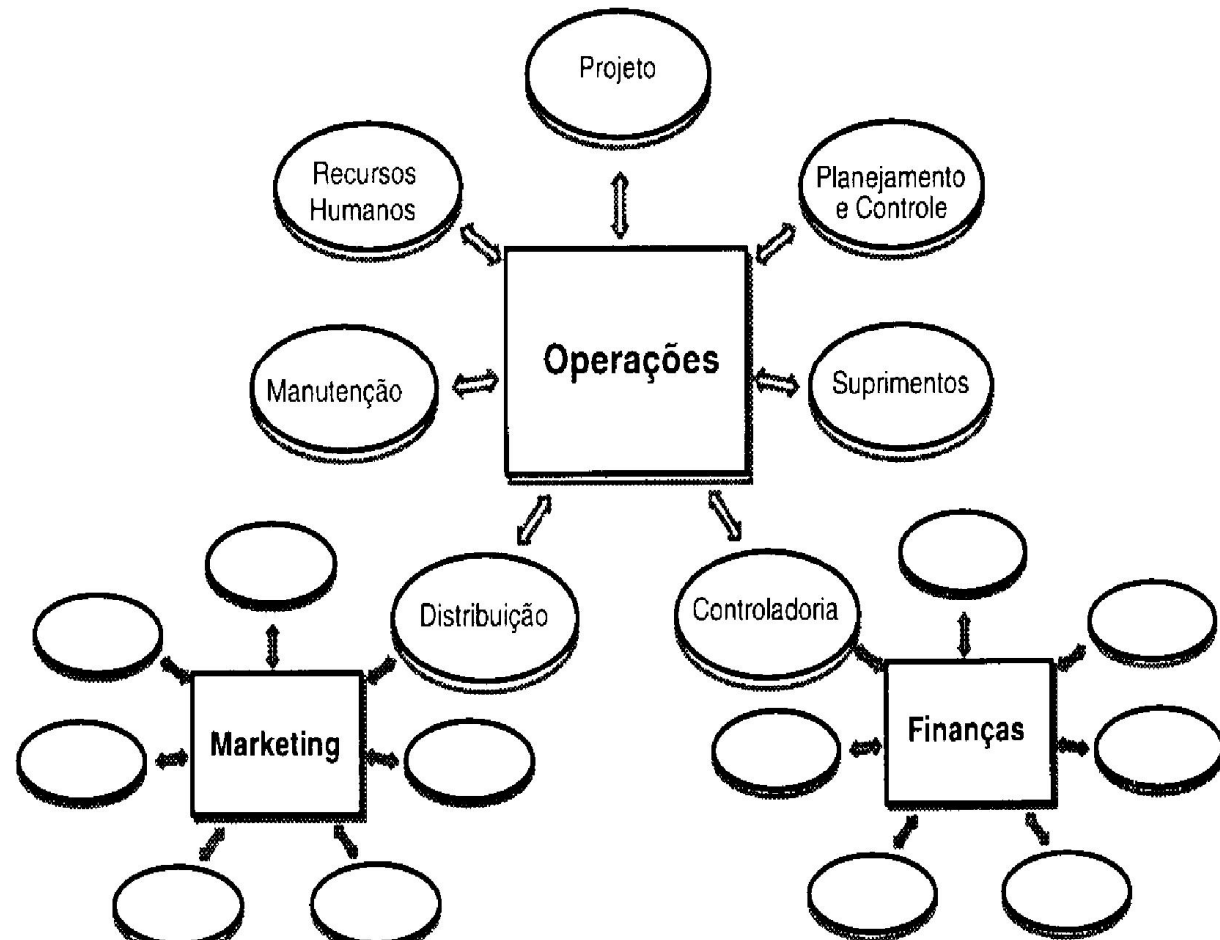
3 - Como geradores de Lucro

- Os serviços foram criados para facilitar o processo de comercialização;
- Desenvolveram a tal ponto que ultrapassaram a
Função de apoio;
- Comercialização (consultoria, treinamento, transporte, manutenção)

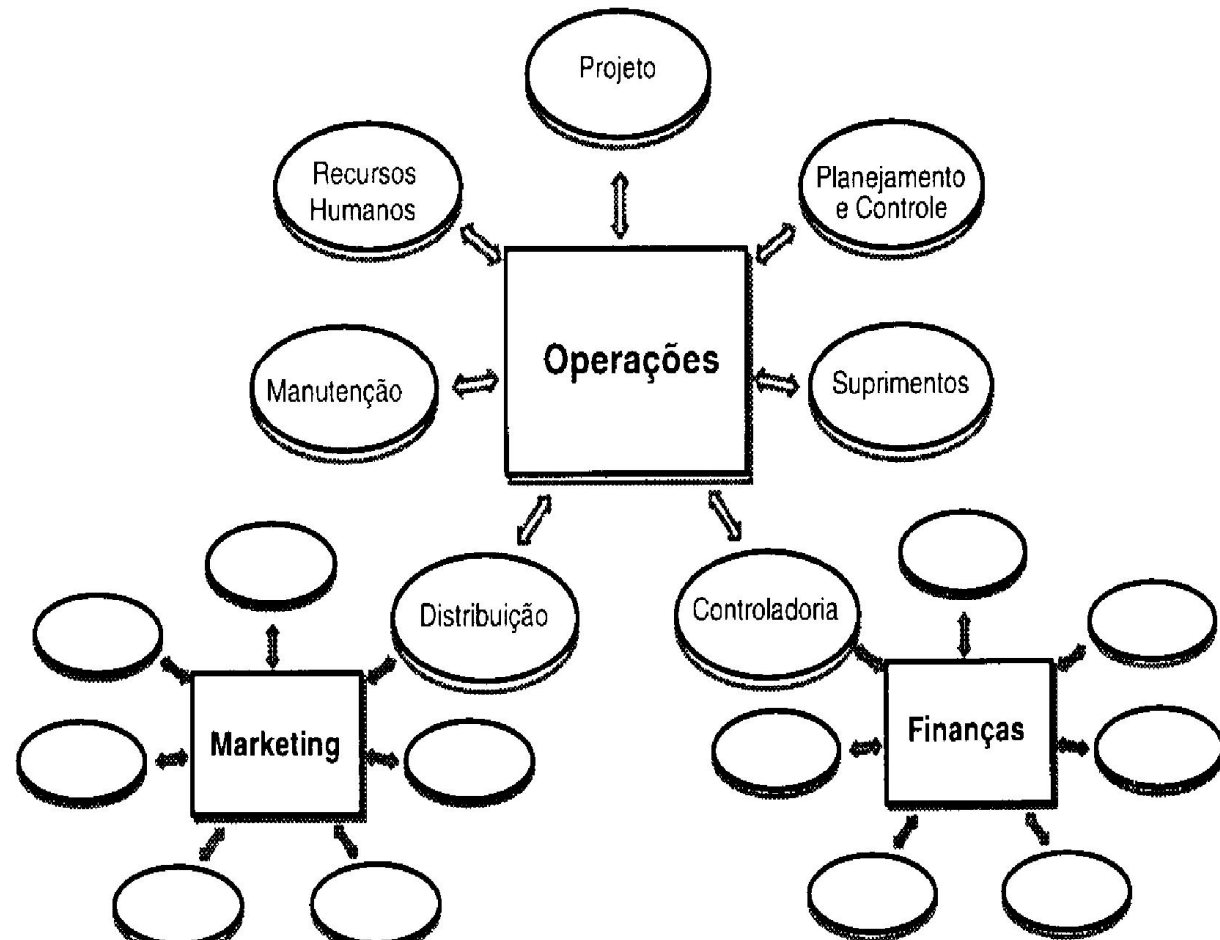
2 - OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

- Responsável pela produção dos serviços.
 - Objetivos bem definidos;
 - Processo de transformação
 - Sistema de controle;
 - Imponderáveis.

- A função de **Operações** é o ponto central das Organizações.
- Estabelece interfaces com diversos outros subsistemas necessários ao funcionamento da empresa.



- A função de **Operações** é o ponto central das Organizações.
- Estabelece interfaces com diversos outros subsistemas necessários ao funcionamento da empresa.



As especificidades dos Serviços X Manufatura

- Gerenciar Serviços é diferente de Gerenciar Produção;
- Dificuldade em classificar as empresas por categoria (serviços ou manufatura);
- Quase toda compra de produto pode ter um serviço agregando valor ao cliente, facilitando (aconselhamento, consultoria, refeição viagem aérea, filme viagem terrestre, etc)
- Sob a ótica da gestão de Operações não há sentido em classificar empresas por categoria.

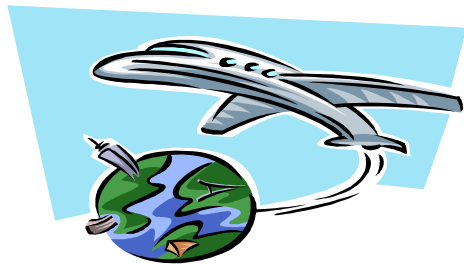
.

Características das Operações de Serviços:

- Intangibilidade dos serviços;
- Presença e participação do cliente no processo;
- Produção e consumo de serviços simultâneos.

Os Serviços são intangíveis:

- O Serviço é vivenciado (Produto é possuído)
- Dificuldade de avaliação da qualidade
- O Cliente percebe mais riscos na compra de serviços do que de produtos
- O serviço não é patenteável, exige estratégias para assegurar fidelizar o cliente



Serviço Intangível



Produto Tangível

A presença e participação do Cliente no processo:

- mão-de-obra qualificada
- tempo
- tecnologia empregada



Serviço precisa da
presença do cliente
para ser produzido

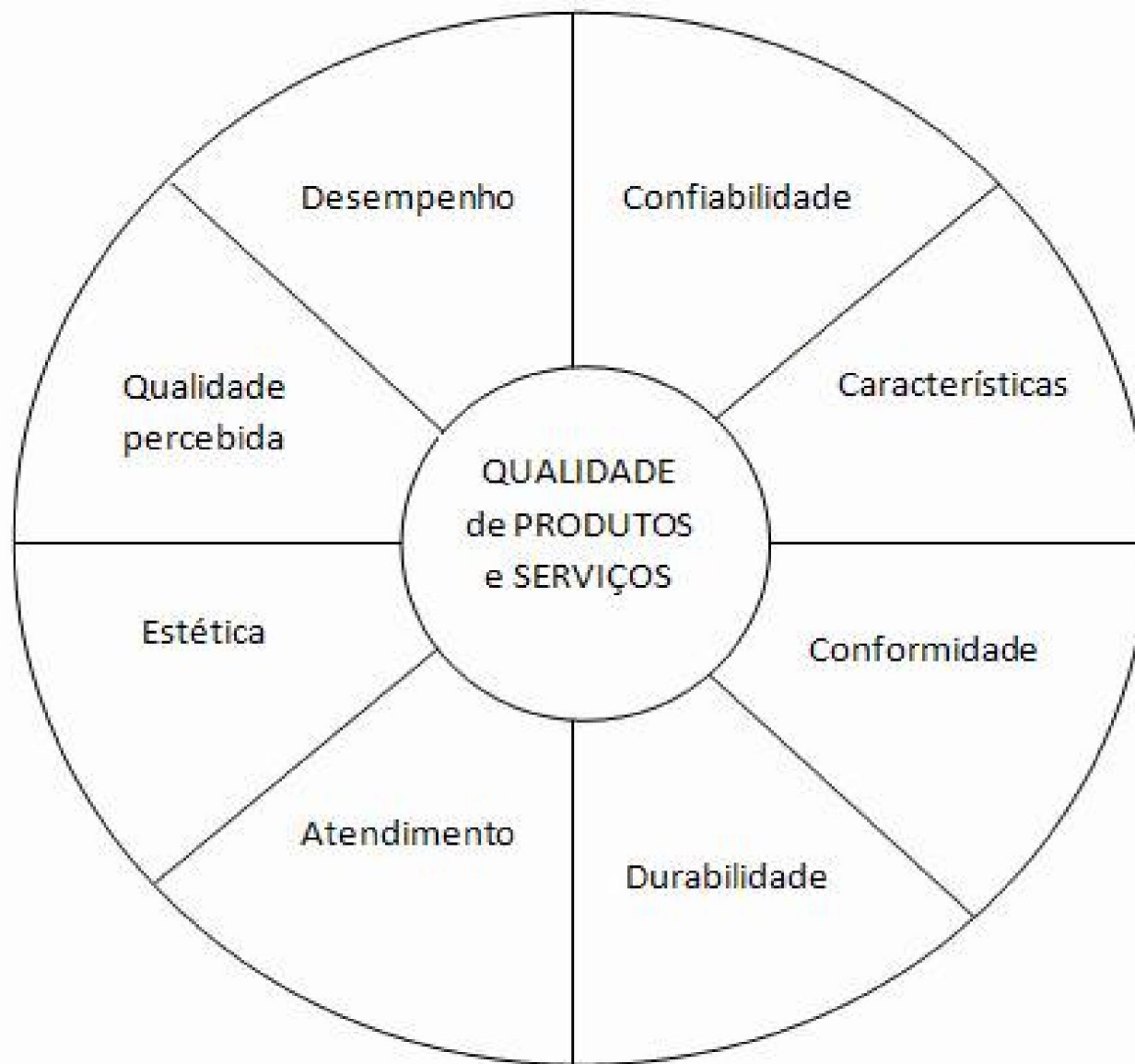


Produto não precisa da
presença do cliente
para ser produzido

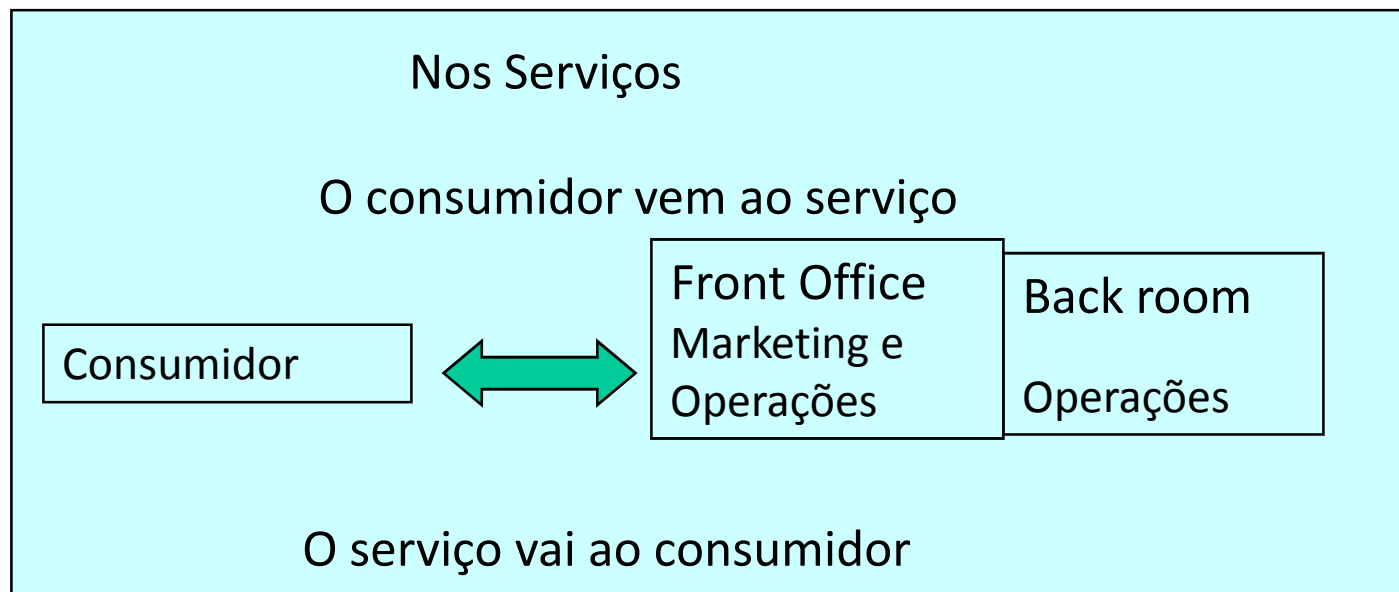
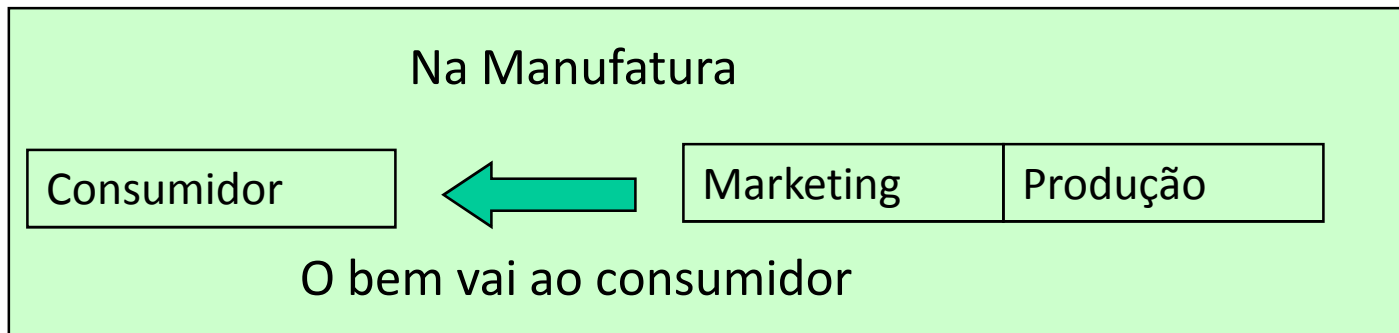
A produção e o consumo de serviços são simultâneos:

- Serviços não podem ser estocados
- É mais difícil utilizar a capacidade produtiva
- Capacidade produtiva disponível se perde
- Instabilidade da demanda impõe necessidade de flexibilidade
- Garantia da Qualidade – contato pessoal

- A tendência moderna é tratar a produção de produtos e serviços como **OPERAÇÕES**.
- Produtos e Serviços são considerados como componentes de um pacote.
- Pode haver predominância de produtos ou de serviços.



A interface com a função de Marketing



- **Conflito:**

- Operações busca redução de custos e otimizar a produtividade
- Marketing busca satisfação do consumidor visando o crescimento de vendas.

Foco estratégico no estabelecimento dos objetivos de Marketing e Operações

Funções básicas do Marketing:

- Comunicação com o cliente durante o processo ou através de publicidade e propaganda
- Identificar as necessidades dos consumidores, de modo a projetar um serviço que atenda as necessidades
- **Desenvolver cultura de serviços:** todo o pessoal da empresa que tenha contato com o consumidor deve ter postura prospectiva em relação às necessidades dos clientes.

Dimensões dos serviços que afetam as operações

- **Ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo:** Pessoas (mais flexíveis e mais difíceis de controlar e mais sujeitos à variabilidade)
- **O grau de contato com o cliente:**
 - Ambiente carregado de incerteza e variabilidade – menor produtividade e controle mais difícil
 - Alto contato com o cliente: Front Office
 - Operações de baixo contato: Back room

- **O grau de participação do cliente no processo:** avalia a participação do cliente como recurso do processo produtivo.
- **O grau de personalização do serviço:** montar um “pacote” visando atender as expectativas de um cliente específico.
- **O grau de julgamento pessoal dos funcionários:** autonomia dos funcionários para as necessidades e expectativas específicas.
- **O grau de tangibilidade do serviço:** relevância do bem facilitador do serviço possibilitando mais ênfase no produto ou no processo.

Classificação dos processos de Serviço

- Serviços Profissionais:

- o cliente busca no fornecedor uma capacitação de que não dispõe.
- alto grau de contato com o cliente

- Serviço de massa:

- são pouco personalizados.
- alto grau de padronização das operações
- baixo contato com o cliente

Classificação dos processos de Serviço

- Loja de serviços

- processo intermediário entre serviços Profissionais e de Massa.
- maior volume de clientes processados por dia.
- grau de contato considerável com o cliente
- certo grau de personalização do serviço

Importância Estratégica das Operações em Serviços

- Utilização da tecnologia (aprimorar, substituir, criar novos serviços)
- Criar vantagem competitiva
- Papel estratégico: proporcionar competitividade

➤ **As operações como arma competitiva:**

- Atingir a excelência em serviços
- Tempo de atendimento;
 - Qualidade, confiabilidade, consistência;
- Custos e flexibilidade.

Importância Estratégica das Operações em Serviços

➤ **As operações devem contribuir com a eficácia e não só com a eficiência:**

- Eficiência em custo não é a maior contribuição para a competitividade.
- Cuidado com o excesso de preocupação com produtividade em detrimento da excelência.

➤ **Sistema de operações proativo e não apenas reativo:**

- Reativo (enfoque tradicional, em que a função de operações apenas reagem às solicitações)
- Proativo (a função de operações contribue ativamente para o atingimento de uma situação de vantagem operacional)
- Diagnosticar o ambiente externo e interno (tecnologias e métodos)
- **Estar presente no Planejamento Estratégico**

➤ **Estratégia como um padrão de decisões:**

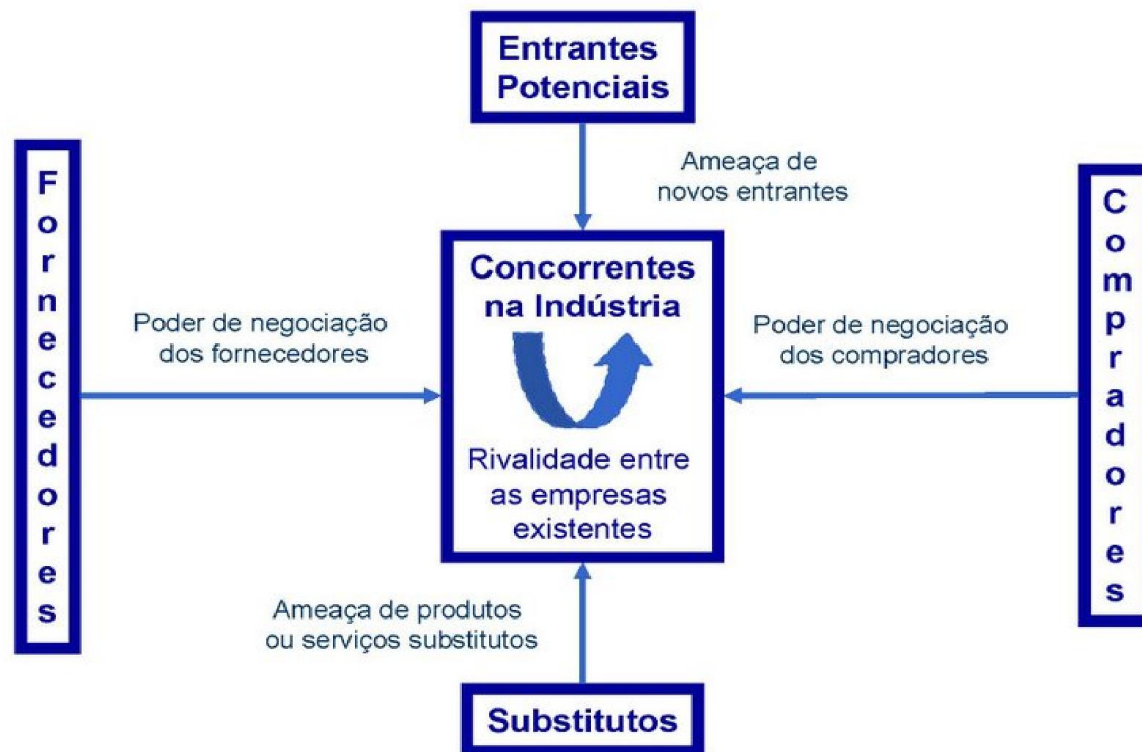
- Estar presente no Plano Estratégico da Empresa
- Ser de conhecimento de todos os funcionários
- Ser base para a tomada de decisão.

Uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização, organizando recursos, otimizando desempenho, possibilitando à empresa competir eficazmente no mercado.



O Papel das Operações nas principais forças competitivas

Forças que dirigem a concorrência



O Papel das Operações nas principais forças competitivas

Competitividade significa:

- minimizar ameaças de empresas ingressantes
- minimizar ameaças de serviços substitutos
- vencer a rivalidade dos concorrentes
- ganhar novas fatias do mercado

Componentes do Pacote de Serviços

Instalações de apoio

- **Cia Aérea:** aeronave, terminal, computadores
- **Restaurante:** prédio, mesas, equipamentos de cozinha

Bens Facilitadores

- **Cia Aérea:** bilhetes, refeições, revistas
- **Restaurante:** comida, bebida, brindes

Serviços explícitos

- **Cia Aérea:** transporte, atendimento no balcão
- **Restaurante:** lazer e fornecimento de comida

Serviços implícitos

- **Cia Aérea:** segurança, status
- **Restaurante:** ambiente, status

❖ Redução do poder de barganha de consumidores

Porter (1980), consumidor é poderoso quando:

- sua participação nas vendas da empresa fornecedora é grande;
- quando os consumidores têm total informação sobre o mercado (preços, custos, demanda, entre outros);
- os produtos ou serviços comprados representam parcela significativa de seus custos;
- quando os clientes oferecem ameaças de integração vertical para trás;
- quando a margem de lucro de seus clientes é pequena;

❖ **Redução do poder de barganha de consumidores**

Porter (1980), consumidor é poderoso quando:

- quando a qualidade do produto ou serviço é pouco importante para a qualidade dos produtos ou serviços de seus clientes;
- o produto ou serviço é não diferenciado; ou, ainda,
- quando não há custos na mudança (switching costs) de fornecedores.

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM SERVIÇOS

MERCADOS

➤ CONSUMO:

- ✓ Compram para o próprio consumo;
- ✓ É formado por consumidores.

➤ INDUSTRIAL:

- ✓ Compram para consumo do processo produtivo;
- ✓ Formado por empresas de manufatura ou serviços.

➤ REVENDA:

- ✓ Compram para revender;
- ✓ Formado por indivíduos ou organizações.

4 – O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM SERVIÇOS

MERCADOS

➤ GOVERNAMENTAL:

Compram para atender as atividades do Estado;

- ✓ Formado pelos Gov. Federal, Estadual e Municipal.

Diferenças entre Mercado de Consumo e Industrial

| Consumo | Industrial |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Mais clientes | Menos Clientes |
| Menores Clientes | Maiores Clientes |
| Sem concentração geográfica | Concentrados geograficamente |
| Processo de compra individual | Processo de compra profissional |
| Pouca influência na decisão de compra | Muita influência na decisão de compra |