



Este documento faz parte do web site da Correa & Associados
This document is part of Correa & Associados' web site

Corrêa & Associados Estratégia de Manufatura e Serviços

R. da Consolação, 3367 – cj. 11 – São Paulo – SP – Brasil
CEP: 01416-001 – Tel./Fax: 55-11-3088-3291

Este e outros documentos associados ao tema estão disponíveis em:

This and other related documents are available at:

<http://www.correa.com.br>

GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇO

Henrique Luiz Corrêa e Irineu Gustavo N. Gianesi, Escola Politécnica da USP

Apresentado no Encontro do Cladea 1995

RESUMO

Enquanto as operações de manufatura têm recebido crescente atenção em termos de seu gerenciamento estratégico, as operações de serviço ainda são tratadas de forma simplista. Podem-se achar numerosas prescrições na bibliografia a respeito de o que fazer (como “encantar o cliente”), mas poucas a respeito de como fazer, considerando recursos tecnológicos, humanos e informacionais - estratégicos por natureza - utilizados no processo de prestação dos serviços. Adicionalmente, a importância do setor serviços para a economia brasileira tem crescido continuamente ao longo dos últimos anos, demandando portanto uma abordagem gerencial estratégica mais pragmática. Este artigo é uma tentativa de ajudar a preencher esta lacuna da bibliografia, propondo as linhas gerais de um método para o desenvolvimento de estratégias de operações para operações de serviços, além de apresentar algumas ferramentas estratégicas, que podem auxiliar a analisar as operações de serviços face às suas prioridades competitivas.

A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS NA ECONOMIA

A importância das atividades de serviços na nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto 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;

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.

Paralelamente, as atividades de serviços exercem um papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Este papel pode ser sumarizado em três categorias:

- * *como diferencial competitivo* - as atividades de serviços prestados ao cliente (como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica), pelas empresas de manufatura, têm atuado no sentido de diferenciar o pacote produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes;
- * *como suporte às atividades de manufatura* - muitas das funções dentro das empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviços (como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros), as quais são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa;
- * *como geradores de lucro* - muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir "centros de lucro" dentro das empresas.

Os serviços na economia brasileira

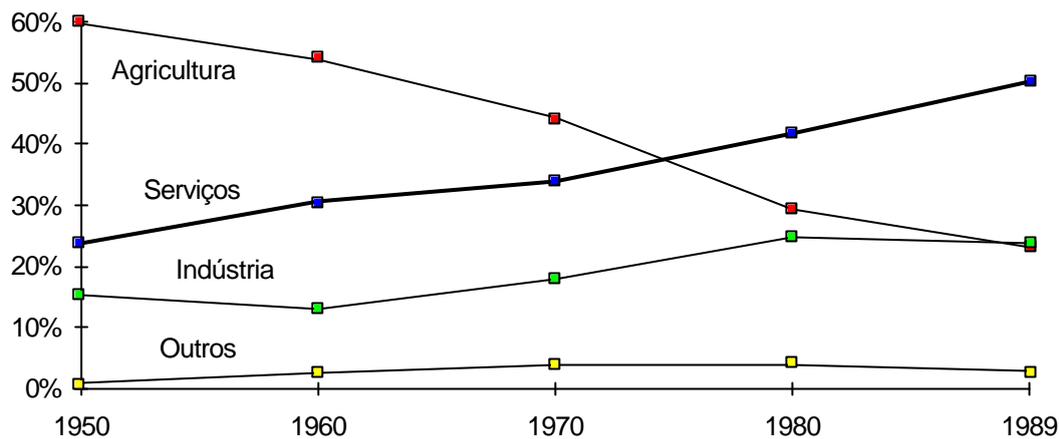
Em todos os países desenvolvidos o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato têm sido os percentuais de participação do setor de serviço na ocupação de mão de obra e na geração do Produto Interno Bruto.

No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Em termos de ocupação de mão de obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas, como mostra o gráfico da figura 1. Neste gráfico está representada a participação percentual dos três principais setores da economia, segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.¹

Mantendo-se a atual tendência de crescimento do setor de serviços no Brasil, possivelmente mais de 60% da população em idade ativa estará alocada ao setor de serviços, por volta do ano 2000.

Parece evidente, portanto, a importância de se desenvolver conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, pelo menos com a mesma ênfase que tem sido dada à manufatura, para que não se corra o risco de ter a economia dominada por uma atividade pouco produtiva e vulnerável à competição internacional.

Figura 1 - Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade [3].



Os serviços como diferencial competitivo em empresas de manufatura

Embora com enfoques diversos, vários autores concordam com a importância dos serviços no "pacote" formado por produtos e serviços que uma empresa oferece ao mercado, como arma competitiva.

Segundo Porter [4], há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados: *liderança em custos*, através de economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade, entre outras; *diferenciação*, através da criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como sendo exclusivo, como, por exemplo, projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao consumidor, rede de distribuição, entre outros; e *foco*, através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido. Mais especificamente, Porter estabelece algumas dimensões a partir das quais uma empresa pode montar suas opções estratégicas e, entre elas, destaca-se o item *serviços* associados ao produto, como suporte a projeto, assistência técnica, crédito, entre outros.

Os serviços como atividades internas de apoio em uma empresa

Outro indicador da importância crescente dos serviços decorre da nova forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de "cliente interno".

Diversas subdivisões funcionais (e. g., gerências, departamentos ou seções), em empresas de manufatura ou serviços, executam atividades de apoio que podem ser consideradas como serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno. A boa gestão desta relação poderia contribuir com a quebra das barreiras organizacionais², gerando a integração das diversas funções da empresa, concorrendo para o atingimento de seus objetivos estratégicos.

Para cada uma destas funções-clientes existem requisitos de qualidade, prazo e custos, os quais podem ser as bases para a própria avaliação de desempenho das funções-fornecedoras. Fica clara a importância de gerenciar os serviços internos através de um enfoque baseado nas necessidades dos usuários desses serviços. Todos os serviços internos devem estar, portanto, visando o atendimento do consumidor final da empresa.

Mas como administrar os serviços internos, de modo a **garantir** que todos os departamentos de apoio estejam contribuindo para o desempenho adequado da empresa junto aos consumidores finais? Isto deve partir do estabelecimento da *missão* de cada departamento de apoio, com base em uma análise da rede interna de serviços, garantindo que os objetivos de cada departamento estejam coerentes com os objetivos estratégicos da empresa como um todo. Este enfoque seria o da *gestão estratégica dos serviços*.

Segundo esta forma de pensar as operações nas organizações, é necessário difundir conceitos de gestão estratégica de serviços a todos os gerentes dentro da empresa e, no limite, a todos os funcionários, estabelecendo um padrão coerente de decisões para que as ações, seja em que nível forem, estejam contribuindo orquestradamente para os objetivos estratégicos da organização.

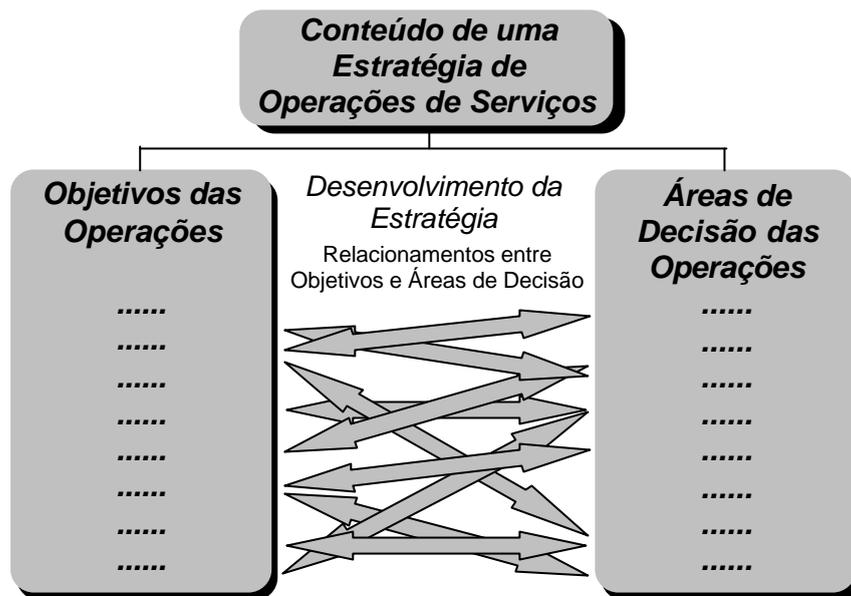
Estratégia de operações de serviço

A principal preocupação de empresas, tanto de manufatura como de serviços, ao menos no setor privado, tem recentemente se voltado para como gerenciar suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo. Em termos de operações de serviços, a vantagem competitiva de longo prazo depende, principalmente, da qualidade do projeto do serviço e do seu processo de fornecimento. Define-se a estratégia de operações como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca organizar os recursos da empresa e conformar um padrão de decisões coerente, para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro.

O conteúdo de uma estratégia de operações constitui-se de seus objetivos e de suas áreas de decisão. Os objetivos são definidos por aqueles critérios que permitem à organização competir no mercado: um determinado nicho de mercado que se esteja visando pode valorizar, por exemplo, a consistência na prestação do serviço; outro nicho pode valorizar mais a velocidade de atendimento. Consistência e velocidade são exemplos de objetivos de uma estratégia de operações de serviços.

As áreas de decisão são aqueles conjuntos relacionados de decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos (equipamentos) e sistemas que influenciam o desempenho do sistema de operações em relação ao atingimento de seus objetivos. Exemplos de áreas de decisão são "processo/tecnologia" (que incluem decisões a respeito de equipamentos e instalações, entre outras) e "gestão de materiais" (que inclui decisões sobre estoques, políticas de relacionamento com fornecedores, entre outras). O processo estratégico das operações pode ser visto, então, como o processo, implícito ou explícito de ligação entre os objetivos e as áreas de decisão, como ilustrado pela figura 2. A seguir serão analisados os objetivos das operações, as áreas de decisão de um sistema de serviço e o processo de formulação da estratégia de operações.

Figura 2 - Esboço do processo de desenvolvimento da estratégia de operações de serviço.



Objetivos da estratégia de operações

Os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência. Entenda-se por atingir excelência, ser seguramente melhor que a concorrência naqueles critérios. Esses critérios competitivos devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou em outras palavras, a qualidade do projeto e do fornecimento do serviço. A figura 3 traz uma lista de critérios competitivos relevantes na avaliação de operações de serviço.

Figura 3 - Critérios competitivos para operações de serviços

CRITÉRIOS	SIGNIFICADO
CONSISTÊNCIA	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
COMPETÊNCIA	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades "técnicas" dos consumidores.
VELOCIDADE DE ATENDIMENTO	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
ATENDIMENTO / ATMOSFERA	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.

FLEXIBILIDADE	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
CREDIBILIDADE/ SEGURANÇA	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
ACESSO	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
TANGÍVEIS	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
CUSTO	Fornecer serviço de baixo custo.

Embora se pretenda que este conjunto de critérios tenha caráter geral, não se quer dizer que todos os critérios competitivos têm a mesma importância para todos os clientes. A importância relativa dada a cada critério competitivo irá variar de acordo com as prioridades colocadas pelos consumidores do segmento de mercado, com o qual uma determinada empresa esteja trabalhando ou pretenda trabalhar. Não se pode dizer, inclusive, que este conjunto de critérios, tal como apresentado, seja inteiramente válido ou totalmente abrangente para qualquer tipo de serviço. Alguns dos critérios apresentados podem ser irrelevantes para um determinado tipo de serviço, enquanto outros critérios não incluídos podem ser necessários para determinar como o cliente avalia o serviço em um caso específico genéricos para um caso específico.

Um importante objetivo da determinação dos critérios competitivos priorizados pelos mercados é o de facilitar a comunicação entre as áreas de marketing e de operações, integrando estas funções de modo a permitir o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. Através da lista priorizada de critérios, ou seja, *como* é que a empresa ganha clientes num determinado segmento de mercado, a área de operações pode estabelecer seus objetivos, isto é, saber em que aspectos tem que focalizar sua competência. Ao mesmo tempo, permite identificar como é que as competências, atuais e futuras, do sistema de operações podem influenciar a estratégia de marketing, no sentido de explorar essas competências ao máximo, transformando-as em armas competitivas. Mais aspectos sobre a priorização dos critérios serão analisados posteriormente, quando se tratar da formulação da estratégia de operações.

Áreas de decisão da estratégia de operações

Uma estratégia de operações pode ser caracterizada como um padrão coerente de uma grande quantidade de decisões individuais que afetam a habilidade da empresa de obter vantagem competitiva sustentada a longo prazo. Dada a complexidade da função de operações, é conveniente classificar estas decisões em *áreas de decisão* estratégicas. A figura 4 traz uma lista de áreas de decisão relevantes para operações de serviços. Estas áreas de decisão caracterizam famílias de problemas afins, com os quais os gerentes de operações têm que se preocupar, pois elas exercem

influência na competência do sistema de operações, quanto aos critérios de desempenho que se deseja priorizar. Representam, portanto, uma lista de verificação para se analisar e tentar conformar este padrão coerente de decisões, que é, em termos práticos, a estratégia de operações.

Constituindo uma lista de verificação, cada uma das áreas de decisão deve ser explicitamente considerada quando da formulação da estratégia de operações. Desse modo, pode-se facilitar o processo de difusão e desagregação da estratégia estabelecida para o sistema de operações, até o nível de cada subfunção do sistema, analisando quais critérios de desempenho devem ser estabelecidos para cada uma delas, garantindo, assim, sua contribuição para o atingimento dos objetivos do sistema como um todo.

O estabelecimento de critérios de desempenho desagregados (porém coerentes entre si e coerentes com os critérios de desempenho da empresa como um todo) para cada subfunção, vão direcionar as decisões do dia a dia a serem tomadas em cada área, constituindo-se no padrão de decisões desejado. As decisões operacionais podem então ser divididas nas de áreas estratégicas de decisão mostradas na figura 4. Não se pretende que esta lista de áreas de decisão seja perfeitamente adequada a qualquer tipo de serviço, mas que seja uma lista de verificação para que, num caso específico, o conjunto mais adequado de áreas de decisão estratégicas possa ser estabelecido. Em cada caso, algumas áreas poderão ser acrescentadas, enquanto outras já incluídas poderão ser consideradas irrelevantes ou não aplicáveis.

A formulação da estratégia de operações

Estabelecidas as listas de objetivos e áreas de decisão estratégicas do sistema de operações de serviço, a formulação da estratégia de operações consiste na ligação entre estes dois conjuntos, como ilustra a figura 2.

A formulação da estratégia necessita de um processo lógico, procedimental e prático, para que esta tarefa possa tornar-se sistemática, permitindo a formulação e reformulação de estratégias que garantam o poder de competitividade da empresa. Este processo pode ser visualizado na figura 5 e inclui dois grandes blocos. O primeiro refere-se à definição da missão ou conceito do serviço, ou seja, em quais atributos ou dimensões do serviço o sistema de operações deverá proporcionar alto desempenho. A definição da missão do serviço é dependente das decisões a respeito de qual segmento de mercado se pretende atender e como a empresa deseja posicionar-se frente a seus concorrentes, aos olhos de seus consumidores. A definição da missão ou conceito do serviço, portanto, é subordinada à estratégia competitiva.

O segundo bloco refere-se à definição de planos de ação para o atingimento do desempenho desejado naqueles critérios definidos pela missão do serviço. As necessidades de melhoria de desempenho devem ser priorizadas. Com este objetivo são analisados os níveis de desempenho da concorrência e da própria empresa, no momento atual e no futuro, visando estabelecer prioridades de curto, médio e longo prazos. A partir dessas prioridades e com o auxílio de várias ferramentas de análise do serviço e do sistema de operações, procura-se detalhar as ações necessárias para a implementação da estratégia. A implementação da estratégia irá alterar o desempenho da empresa, o que, juntamente com as mudanças no desempenho da concorrência, irá justificar a necessidade de reformulação da estratégia com uma certa frequência no tempo.

Figura 4 - Áreas de decisão estratégicas para um sistema de operações de serviço.

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

Mudanças nas necessidades e expectativas dos clientes podem requerer redefinições da própria missão do serviço. Todo o processo, enfim, deve ter uma sistemática de replanejamentos adequada.

A definição do conceito ou missão do serviço

A determinação do conceito de serviço é um elemento fundamental para o atingimento dos objetivos estratégicos através das operações. O conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição de no quê o sistema de operações tem que atingir a excelência. Com este conceito definido de forma adequada e clara, o gerente de operações poderá priorizar suas ações, e mais, criar um padrão de decisões em todos os níveis do sistema, de modo a atender às expectativas dos consumidores.

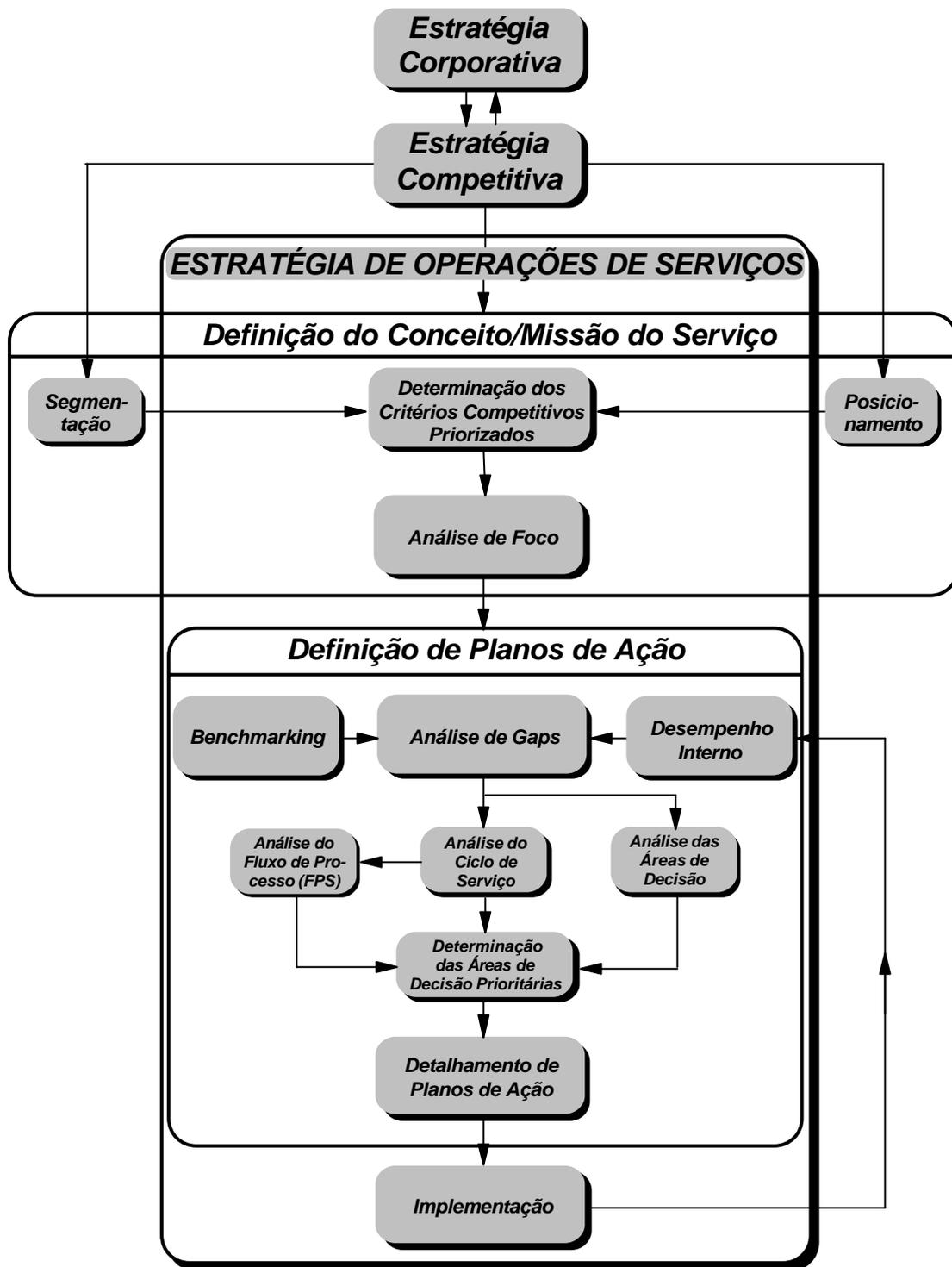
A definição dos planos de ação

A definição de planos de ação deve obedecer a um processo lógico que permita à empresa alocar adequadamente seus recursos escassos de melhoria para que estes recursos alavancem melhoria numa área que efetivamente traga como resultado um benefício competitivo máximo. Este processo lógico vai evitar que as empresas continuem embarcando nos “modismos do mês” (reengenharias, ISOs, resiliências, entre outras) sem que estejam certas de se beneficiarem deles ao final do esforço, via de regra considerável, de sua implantação. Para isso, a empresa deve sempre partir da comparação de seu desempenho internop com o desempenho da principal concorrência, atual e potencial. Os “gaps” ou lacunas entre o seu nível de desempenho (nos critérios competitivos mais valorizados pelos clientes) e o nível de desempenho da principal concorrência deve ser o principal indicador de áreas prioritizadas de atuação para melhoria. Identificados os principais “gaps” ou lacunas, o próximo passo é definir precisamente sobre quais áreas de decisão agir. Inicia-se então um processo lógico para definir planos de ação que pode contar com o auxílio de várias técnicas, como a análise de ciclos de serviço [1]. Para situações de complexidade maior, recomenda-se o uso do fluxo de processo do serviço, ou FPS (para uma completa e detalhada descrição do processo global, veja Giansi & Corrêa [2]).

Análise do Fluxo de Processo do Serviço (FPS) - A percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade que compõem o ciclo de serviço. Em cada um dos momentos em que se estabelece um contato, qualquer que seja, remoto ou local, entre a empresa de serviço e o cliente, este último está avaliando o serviço em relação aos objetivos ou critérios de desempenho que considera prioritários. Desse modo, é importante avaliar a importância relativa entre os vários momentos da verdade, a fim de identificar os momentos fundamentais ou críticos. Os momentos fundamentais são aqueles em que os critérios competitivos mais importantes estão em jogo, ou seja, estão evidentes para serem avaliados pelo cliente.

Um momento da verdade, ou momento de contato, consiste no encontro entre o cliente e algum aspecto do serviço e/ou do sistema de operações. Do lado do sistema de operações, além das atividades realizadas durante o contato, outras atividades devem ser realizadas para que os bens tangíveis estejam disponíveis no momento correto, os equipamentos estejam funcionando adequadamente, os funcionários estejam treinados e de posse das informações corretas, entre outros aspectos, para que se garanta o sucesso do momento de contato com o cliente. A análise do fluxo destas atividades permite identificar quais fluxos são fundamentais para o sucesso dos momentos de contato críticos, ou seja, quais deles influenciam mais fortemente os critérios competitivos prioritizados. Esta identificação permite aos gerentes priorizar a atenção ao projeto e execução desses fluxos de atividades, assim como aos recursos a eles necessários.

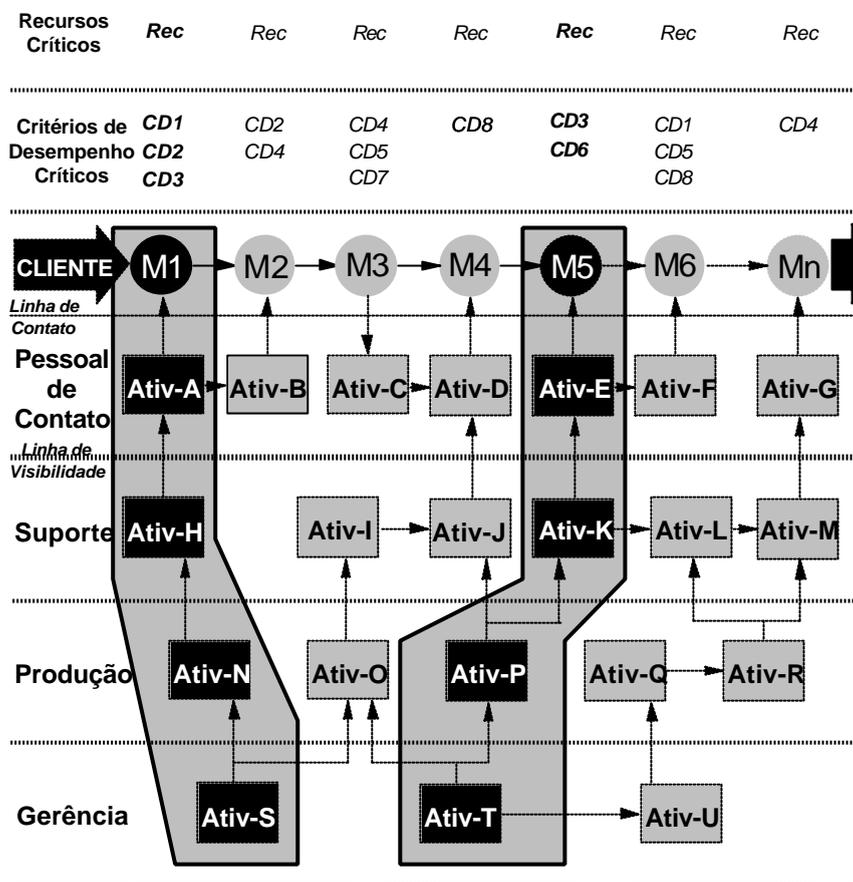
Figura 5 - O processo de formulação da estratégia de operações de serviços



O método para mapear as diversas atividades - em "front office" e em "back room" - que compõem a prestação do serviço - é denominado diagrama do fluxo de processo do serviço (FPS) - veja figura 6. Este diagrama evidencia as etapas da prestação do serviço, tal como vivenciadas pelo cliente. O FPS apresenta as atividades necessárias à realização do serviço, separando-as, conforme aconteçam

na presença ou não do cliente, por uma linha chamada *linha de visibilidade*.

Figura 6 - Representação esquemática do fluxo de processo do serviço ou FPS



É também conveniente separar as atividades executadas pelo cliente das executadas pelo fornecedor do serviço, ambas no "front office", deixando mais claro o ciclo do serviço vivenciado pelo cliente. O FPS também inclui os critérios competitivos e recursos associados a cada momento da verdade dentro do ciclo do serviço e separa as atividades executadas em "back room" segundo as camadas organizacionais em que são executadas, a saber, suporte ao pessoal de linha de frente, produção e gerência.

Esta ferramenta, mostrada na figura 6, é útil tanto no projeto do serviço e do sistema de operações, como na identificação de possíveis pontos de falha na prestação do serviço. Deve-se esclarecer que os retângulos (Ativ) representam atividades ou funções e não descrições de cargos, podendo ser executadas por diferentes pessoas (ou até por equipamentos, no caso de uso de automação). Há também a possibilidade de funcionários de diferentes níveis gerenciais executarem atividades em "front office" e "back room", como um gerente de restaurante cobrindo um garçon na tarefa de levar a comida à mesa do cliente (neste caso, embora sendo gerente, o funcionário está exercendo uma função de pessoal de contato e não de gerência). A elaboração do FPS se inicia com o mapeamento dos momentos da verdade vivenciados pelo cliente, ou seja, do ciclo de serviço. Em seguida,

identificam-se as interações entre o cliente e o pessoal de contato, identificando-se as atividades destes últimos. Sucessivamente, avança-se na descrição das atividades do pessoal de suporte, produção e gerência. Tendo-se analisado quais os momentos da verdade críticos para a percepção de qualidade do cliente, pode-se identificar quais atividades dentro da organização - ou ainda, quais fluxos de atividades - têm papel essencial na percepção de desempenho da empresa pelo cliente. Uma ilustração desse processo é feita na figura 6.

A identificação dos processos-chave oferece uma oportunidade para uma mudança de visão da estrutura da empresa, favorecendo um processo de *reengenharia* dentro da organização, mantendo-se o foco no cliente, através da presença explícita do ciclo de serviço no FPS.

Identificados os processos-chave, pode-se definir quais as áreas de decisão são relevantes para o atendimento dos objetivos operacionais estratégicos e, mais especificamente, quais decisões podem ser tomadas no sentido de garantir que as atividades essenciais sejam realizadas de forma a propiciar momentos da verdade favoráveis.

Conclusão

Já é hora de tratar a gestão dos serviços com seriedade, elevando este aspecto da administração de operações à importância que seu impacto na geração de renda e de empregos em sociedades modernas exige. Já é hora de parar de enfatizar *o que* fazer (com rótulos e modismos muitas vezes vazios, como “encantar o cliente”, “excelência”, entre outros) para começar a discutir com rigor pragmático *o como* fazer. Metodologias sistemáticas de análise e gestão operacional e estratégicas são necessárias tanto quanto escassas nas empresas e nas publicações técnicas de gestão. A administração de manufatura tem merecido esta abordagem sistemática e técnica já há um século, desde que Frederick Taylor e seus seguidores começaram a organizar a área - do conhecimento que hoje se conhece como o movimento da “administração científica”. Com a gestão de serviços ainda impera uma abordagem artesanal numa grande quantidade de organizações. Este artigo é uma tentativa de trazer à tona a discussão e propor uma abordagem que contempla *o como* administrar as operações de serviços com o enfoque *estratégico* que sua importância demanda.

NOTAS

1.O setor denominado agricultura engloba as atividades agropecuárias, de extração vegetal e de pesca. O setor denominado indústria engloba as atividades da indústria de transformação, indústria da construção e outras atividades industriais. O setor denominado serviços engloba as atividades de comércio de mercadorias, transportes e comunicações, prestação de serviços, atividades sociais e administração pública. As atividades não citadas em nenhum dos setores acima estão classificadas como outros e têm participação marginal.

2. Estas barreiras organizacionais surgem como resultado da tradicional organização da estrutura da empresa por função, na qual objetivos e metas são estabelecidos para cada uma das funções (e.g., operações, marketing, finanças), perdendo-se o foco naquilo que está sendo fornecido ao cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **Carlzon, J.**, “A hora da verdade”, COP Editora, São Paulo, edição brasileira, 1991.
- [2] **Gianesi, I.G.N. e Corrêa, H.L.**, “Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente”, Atlas, São Paulo, 1994.
- [3] **IBGE**, Anuário Estatístico do Brasil, 1991.
- [4] **Porter, M.E.**, “Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors”, Free Press, New York, 1980.