

APLICAÇÃO DE CONCEITOS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA VOLTADA AO MERCADO DE TERCEIRA IDADE

Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti Sigahi (UFSCar/Sorocaba)
tiago_sigahi@hotmail.com
Stephan August (UFSCar/Sorocaba)
stephanaugust07@gmail.com

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um caso real de aplicação de ferramentas e conceitos da gestão de operações e serviços (GOS). Para tanto, o trabalho foi dividido da seguinte maneira: inicialmente, buscou-se fundamentar teoricamente as ferramentas e conceitos da GOS a serem utilizados; em seguida, realizou-se o delineamento da pesquisa e o detalhamento da metodologia; na sequência, apresenta-se o estudo de caso, discutindo-se sua relevância e contribuição; por fim, são feitas as considerações finais. Foi possível determinar para a empresa em questão a tipologia do serviço, suas características diferenciadoras (participação do cliente no processo, simultaneidade, perecibilidade, intangibilidade e heterogeneidade), o pacote de serviço (instalações de apoio, bens facilitadores, informação, serviços explícitos e implícitos), a formulação da visão estratégica do serviço (sistema de prestação de serviços, estratégia operacional, o conceito do serviço que se deseja transmitir e os segmentos do mercado-alvo) e a elaboração do *blueprint*, que abrange as ações do cliente, do *front office*, do *back office*, além das evidências físicas e do suporte. Vale ressaltar que a aplicação das ferramentas e conceitos apresentados neste artigo serviu de base para a empresa direcionar sua estratégia por meio da diferenciação e da focalização.

Palavras-Chaves: Gestão de serviços, Serviços para terceira idade, Aplicação de ferramentas

1. Introdução

Impulsionado pelo avanço do conhecimento em gestão e das tecnologias de informação e comunicação, o setor de serviços tem recebido cada vez mais atenção de profissionais da indústria, da academia e do setor público (CHASE; APTE, 2007; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; JULIANI; OLIVEIRA, 2016; RADNOR; BATEMAN, 2016).

A gestão de operações de serviços (GOS) como uma disciplina acadêmica pode ser considerada relativamente nova. De acordo com Heineke e Davis (2007), até 1970 não havia

nenhuma escola de negócios que oferecesse cursos focados em serviços. No entanto, após mais de quatro décadas, este cenário mudou. Os primeiros cursos surgiram na *Harvard Business School* no início da década de 70 e, desde então, houve uma evolução da simples aplicação de conceitos básicos de manufatura em um ambiente de serviço para o reconhecimento da necessidade de uma abordagem transdisciplinar adequada às características particulares das operações de serviço (HEINEKE; DAVIS, 2007).

Neste contexto, o presente trabalho pretende contribuir no sentido de apresentar e discutir uma situação real de aplicação de conceitos e ferramentas da gestão de operações de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), no caso, para estruturação de negócio voltado ao mercado da terceira idade.

Para atingir seu objetivo, este trabalho foi organizado nas seguintes etapas: inicialmente, realiza-se a fundamentação teórica, baseada em livros e artigos científicos, apresentando-se as principais definições, conceitos e ferramentas da GOS, bem como sua evolução; em seguida, realiza-se o delineamento da pesquisa a partir do detalhamento de sua metodologia; apresenta-se o caso de aplicação de conceitos e ferramentas da GOS, discutindo-se sua relevância e contribuição; por fim, fazem-se as considerações finais.

2. Fundamentação teórica

2.1. Serviços e Sistemas de Serviços: definições e relevância

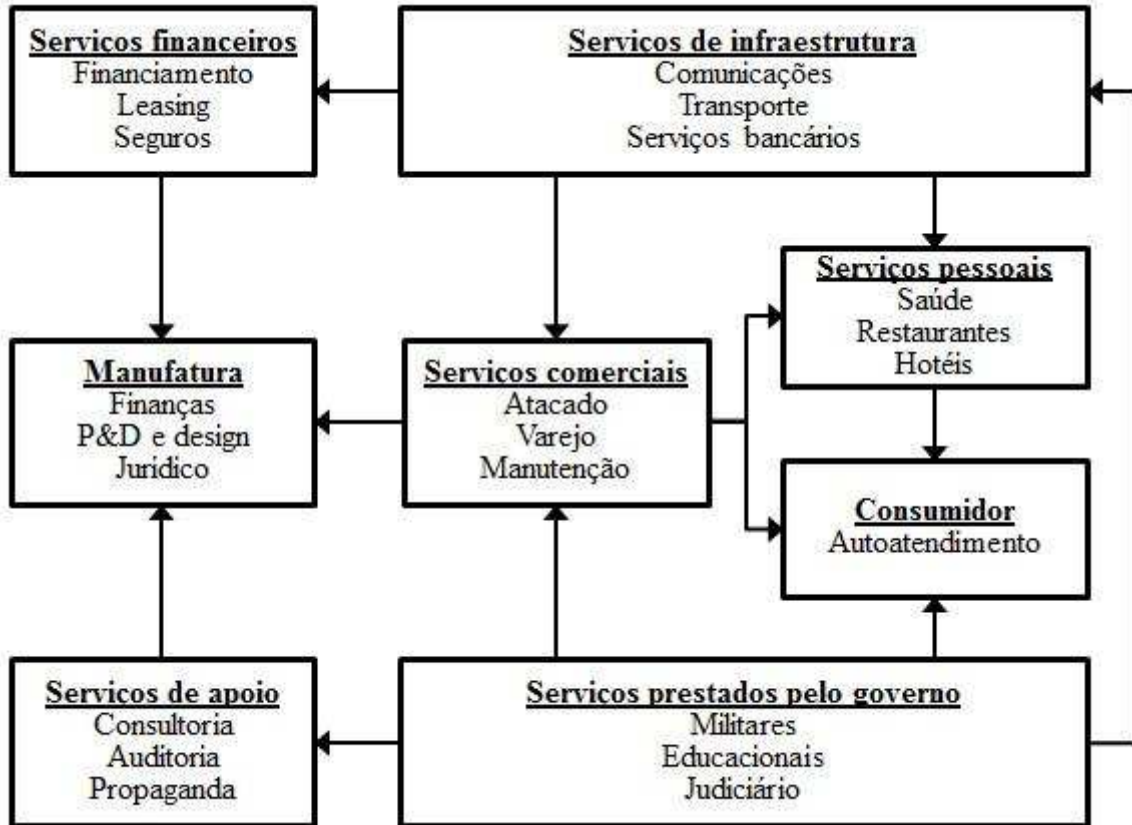
Dentre as muitas definições de serviços que podem ser encontradas, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 4), todas possuem em comum o tema da intangibilidade e do consumo simultâneo.

Para Gronroos (1990), um serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorre nas interações entre consumidores e recursos (físicos ou humanos). De forma mais genérica, Zeithaml e Bitner (1996) afirmam que serviços são atos, processos e desempenho de ações.

Por sua vez, um sistema de serviço pode ser entendido como a coprodução de valores por pessoas, tecnologia, sistema de serviços internos e externos e informações compartilhadas (e.g. linguagem, processos, medições, preços, leis, etc) (SPOHRER *et al.*, 2007; MAGLIO; SPOHRER, 2008; SPOHRER, MAGLIO, 2010).

Assim, os serviços são fundamentais para a atividade em qualquer sociedade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), o que pode ser ilustrado pela figura 1:

Figura 1 – O papel dos serviços na economia



Fonte: adaptado de Guile e Quinn (1988) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 5)

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 4), tanto os serviços de infraestrutura como os comerciais funcionam como intermediários e canais de distribuição para o cliente final, consistindo em um elo essencial entre todos os setores da economia. Os autores acrescentam que ao contratar empresas especializadas (e.g. consultoria, auditoria, propaganda) para prestar serviços, as empresas de manufatura obtêm maior economia e eficiência, tornando cada vez mais comum o elo entre manufatura e serviços de apoio. Além disso, a administração pública desempenha papel fundamental ao proporcionar segurança, educação, saúde, ambiente econômico estável, entre outros (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 5).

O setor de serviços, além de apresentar crescente importância na economia, também tem registrado um rápido crescimento na geração de empregos em diversos países. A tabela 1 reflete esta evolução em países desenvolvidos:

Tabela 1 – Porcentagem de empregos no setor de serviços

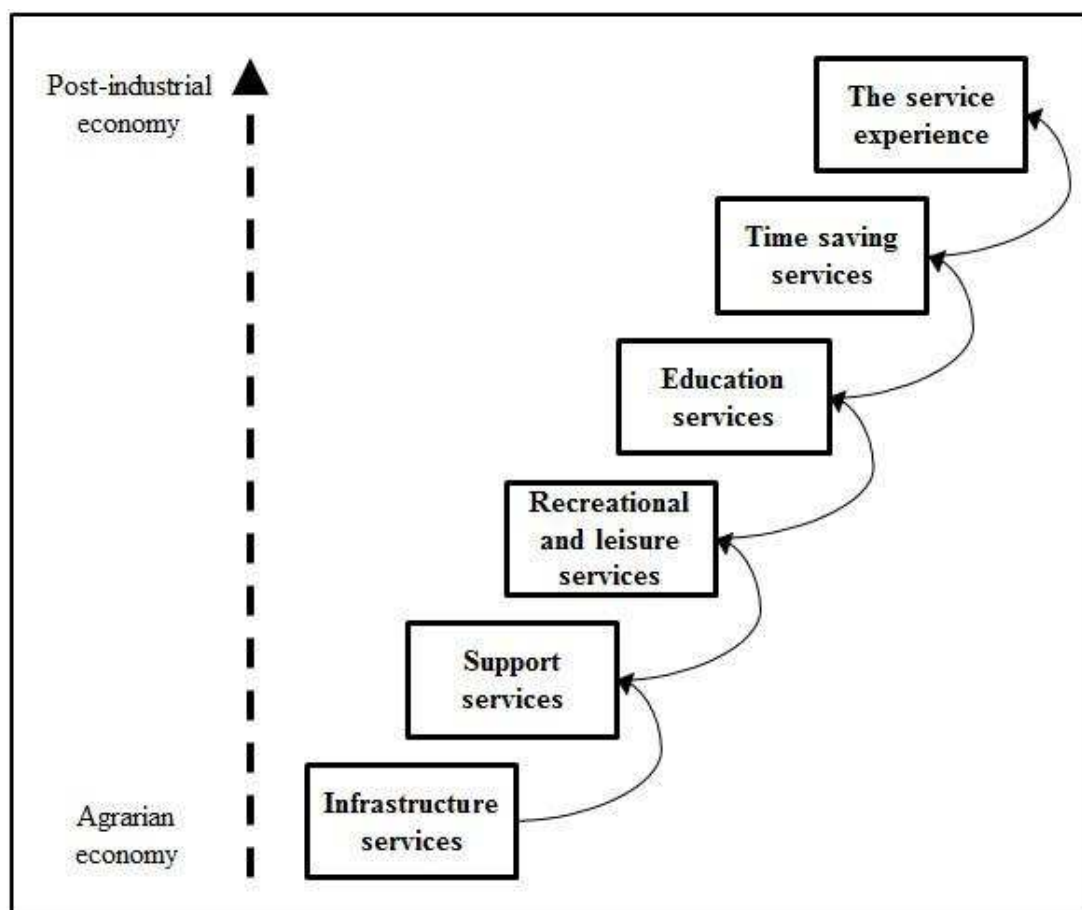
País	1960	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005
EUA	58,1	59,5	62,3	66,4	67,1	70,0	72,0	74,1	76,2	78,6
Reino Unido	49,2	51,3	53,6	58,3	61,2	64,1	66,7	71,4	73,9	77,0
Holanda	50,7	52,5	56,1	60,9	65,1	68,3	69,5	73,4	75,2	76,5
Canadá	54,7	57,8	62,6	65,8	67,9	70,6	72,4	74,8	74,9	76,0
Austrália	n/a	54,6	57,3	61,5	64,9	68,4	70,5	73,1	73,9	75,8
Suécia	44,6	46,5	53,9	57,7	62,9	66,1	67,9	71,5	73,4	75,6
França	40,7	43,9	48,0	51,9	56,3	61,4	65,6	70,0	72,9	73,4
Japão	41,9	44,8	47,4	52,0	54,8	57,0	59,2	61,4	64,3	68,6

Fonte: adaptado de Heineke e Davis (2007)

Por sua vez, o segmento de serviços em países em desenvolvimento, como Brasil, Rússia, Índia e China, empregava em 2009, 62%, 62%, 27% e 35%, respectivamente; e quanto à participação no PIB, 68%, 61%, 54% e 43% (PEREIRA, 2014).

De acordo com Heineke e Davis (2007), à medida que uma economia evolui de uma sociedade predominantemente agrária para uma sociedade industrial, evolui também a ênfase nos diferentes tipos de serviços.

Figura 2 – Mudança da ênfase no tipo de serviço em uma economia



Fonte: elaborado a partir de Heineke e Davis (2007)

Para estes autores, nos primeiros estágios do desenvolvimento de uma economia, o setor de serviços tem como foco a infraestrutura, como serviços transporte, governamentais, educação e saúde. À medida que uma economia começa a desenvolver o comércio, a necessidade de serviços de apoio começa a crescer, o que inclui bancos, seguros, operações de varejo, restaurantes e hotéis.

Com o crescimento da indústria transformadora, os salários tendem a aumentar, tal como o nível de vida e a proporção de rendimentos que podem ser utilizados para despesas discricionárias (HEINEKE; DAVIS, 2007). Assim, aumenta-se a probabilidade de as pessoas gastarem sua renda com serviços de recreação e lazer. Ao passo que o setor de serviços se expande, exigem-se níveis crescentes de qualificação dos funcionários, o que estimula o investimento público e estatal em educação.

Para sustentar o aumento do padrão de vida, as pessoas começam a trabalhar mais horas, o faz com que o tempo se torne mais precioso, emergindo os *time saving services* (HEINEKE, DAVIS, 2007), o que inclui empresas de venda online e por correspondência (e.g. Amazon, eBay, Alibaba, etc), creches (o que possibilita aos pais trabalharem mais tempo), entre outros.

Nos dias de hoje, a natureza dos serviços está passando por uma transformação, o que faz emergir a uma nova economia da experiência (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 11). Assim, os clientes buscam algo mais do que apenas um bom serviço: eles estão procurando uma experiência memorável como parte desse serviço, o que pode ser exemplificado por meio de empresas como Starbucks e Universal Studios (HEINEKE, DAVIS, 2007).

É neste contexto que cada vez mais no estudo e na construção de serviços como uma disciplina científica (SPOHRER *et al.*, 2007; SPOHRER; MAGLIO, 2010; MAGLIO; KIELISZEWSKI, 2015; MAGLIO *et al.*, 2015).

2.2. Ferramentas e conceitos de Gestão de Operações e Serviços

As ferramentas e conceitos aqui apresentados são baseados em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), não sendo o objetivo deste estudo o esgotamento ou revisão extensiva dos mesmos.

De acordo com os autores, um serviço possui cinco características diferenciadoras, a saber: a participação ou coprodução do cliente, o que exige atenção às facilidades, ao ambiente e ao comportamento do consumidor e do empregado; simultaneidade; uma vez que a interação

com o cliente faz com que este crie percepções sobre a qualidade do serviço; perecibilidade, não é possível estocar; intangibilidade, não sendo possível patentear, além de tornar importante a reputação do serviço/empresa; e heterogeneidade, decorrente da variabilidade da entrega do serviço proporcionada pela participação do cliente no processo.

Para que se possa gerir e executar um serviço de maneira eficiente, é importante que se compreenda sua tipologia, que consiste na definição do nível de customização, intensidade de contato com o cliente, ênfase (e.g. pessoa, objeto) e predominância (e.g. *front/back office*).

Outro importante conceito trazido por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 22-23) é o pacote de serviços, que pode ser definido como um conjunto de mercadorias e serviços oferecidos em um ambiente, os quais possuem cinco características, como mostrado no quadro 1:

Quadro 1 – Características do pacote de serviços

Característica	Descrição
Instalações de apoio	Recursos físicos que devem estar no lugar para que se possa vender o serviço
Bens facilitadores	Material adquirido/consumido pelo comprador ou itens fornecidos pelo cliente
Informação	Informação disponibilizada pelo cliente/fornecedor que influencia a eficiência e a customização
Serviços explícitos	Benefícios prontamente percebidos pelo cliente; Características essenciais ou intrínsecas do serviço
Serviços implícitos	Benefícios psicológicos sentidos vagamente pelo cliente; Características extrínsecas dos serviços

Fonte: elaborado a partir de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 22)

De acordo com Heskett *et al.* (1997) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 39), a visão estratégica de serviços compreende quatro elementos: o sistema de fornecimento de serviço, a estratégia operacional, o conceito do serviço e o segmento de mercado-alvo.

O sistema de fornecimento de serviço consiste em definir quais são as características mais importantes do sistema, como por exemplo, o papel das pessoas, da tecnologia, do *layout*, etc. Inclui ainda determinar questões relativas à capacidade (em situações normais e de pico), qualidade e competição (entrada de concorrentes). A estratégia de operação engloba fatores relacionados à operação, financiamento, marketing, recursos humanos, assim como a obtenção de resultados em termos de qualidade, custo, produtividade, etc. O conceito de serviço está relacionado ao resultado na percepção do cliente (internos e externos), ou seja, deve-se pensar nas formas de criar, oferecer e vender este serviço. Por sua vez, o segmento do

mercado-alvo se refere às características comuns dos consumidores (e.g. demográficas, psicográficas) e a maneira com que suas necessidades estão sendo atendidas.

Finalmente, a última ferramenta que se pretende apresentar é o *blueprint* do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 75-77), que pode ser entendido como um mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviços. O *blueprint* de serviços serve como um diagrama visual onde é possível identificar as evidências físicas (o que está à vista do cliente), as ações do cliente (cada operação realizada pelo cliente ao cumprir seu papel no serviço), as ações dos funcionários do *front office* (os quais possuem maior intensidade de contato com o cliente) e do *back office*, assim como os processos de apoio (como por exemplo, sistemas de registro).

3. Metodologia

O delineamento do presente estudo foi realizado com base nas etapas definidas por Gil (2016, p. 117) para um estudo de caso: formulação do problema, definição da unidade-caso e do número de casos, elaboração do protocolo, coleta/análise dos dados e preparação do relatório.

Como dito anteriormente, busca-se com esse artigo apresentar e discutir uma situação real de aplicação de conceitos e ferramentas da gestão de operações de serviços. Para tanto, foi selecionado o caso de um negócio voltado ao mercado de terceira idade. Considerou-se o estudo de caso único suficiente para o objetivo do artigo.

Na etapa seguinte, elaborou-se um protocolo baseado nas ferramentas e conceitos apresentados por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), o que serviu de guia para coleta dos dados, realizada por observação direta e contato direto com os empreendedores, bem como sua análise à luz da teoria.

Por fim, realizou-se a elaboração de um relatório, o qual serviu de base para a redação deste artigo.

4. Estudo de caso de uma empresa de serviços para terceira idade

4.1. Caracterização da empresa e do mercado-alvo

De acordo com Machado *et al.* (2016), o segmento de pessoas idosas está se tornando um mercado muito atraente devido ao aumento dessa parte da população e do seu poder de compra, caracterizando um público financeiramente melhor e mais estável.

A empresa estudada (doravante, Empresa A) está localizada na região administrativa da cidade de Sorocaba, estado de São Paulo, e oferece um serviço de planejamento e transporte de idosos para realização de exames e consultas médias.

Para definir seu mercado-alvo, a empresa constatou a carência de serviços direcionados a este mercado na região, que contava, em 2014 (ano de criação da empresa), com 366.805 idosos, o que representa 12,6% da população (SEADE, 2014). O tipo de serviço foi definido por meio de 65 questionários aplicados a idosos (as), bem como seus filhos (as), os quais, em muitos casos, são responsáveis por boa parte dos custos.

4.2. Tipologia e características diferenciadoras do serviço

Quanto a sua tipologia, o serviço possui alto nível de customização, alta intensidade de contato, ênfase nas pessoas e predominância do *front office*. Com base nessas informações e nos conceitos de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), foram determinadas suas características diferenciadoras (quadro 2):

Quadro 2 – Características diferenciadoras do serviço oferecido pela Empresa A

Características diferenciadoras do serviço	
Participação do cliente	Influência da honestidade e motivação do cliente
Simultaneidade	A variação da demanda vai ser transmitida ao sistema, e a forma de suavizar é o agendamento prévio.
Perecibilidade	Como não se pode estocar este tipo de serviço, em picos de demanda será oferecido um incentivo financeiro, para que haja uma otimização do serviço.
Intangibilidade	Como o serviço é intangível o objetivo é fornecer um serviço confiável e seguro.
Heterogeneidade	O serviço desenvolvido será customizado de acordo com o histórico do cliente.

Fonte: elaboração própria.

4.3. Pacote de serviços

Considerando-se a tipologia, as características diferenciadoras e as especificidades do serviço, foi determinado o pacote de serviço (quadro 3):

Quadro 3 – Pacote do serviço oferecido pela Empresa A

Pacote de serviços	
Instalações de apoio	A empresa não possui instalações físicas, uma vez que o cliente é transportado de sua residência até o local de realização do exame/consulta, e vice-versa
Bens facilitadores	Carro, plano de rota, ficha de informações de customização e com contatos emergenciais
Informação	Banco de dados do histórico dos clientes
Serviços explícitos	Transporte, tratamento, acompanhamento
Serviços implícitos	Segurança, conhecimento técnico para o acompanhamento

Fonte: elaboração própria

4.4. Visão estratégica

Com base no que apresentam Heskett *et al.* (1997) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 39), a visão estratégica da empresa pode ser visualizada no quadro 4:

Quadro 4 – Visão estratégica do serviço oferecido pela Empresa A

SISTEMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO		ESTRATÉGIA OPERACIONAL		CONCEITO DO SERVIÇO		SEGMENTOS DO MERCADO-ALVO	
Pessoas	Funcionário qualificado	Funções		Resultados percebidos		Diferentes tipos	
Tecnologia	Internet	Operações	Cadastrar	Cliente	Conveniência e segurança	Faixa etária	Terceira idade
			Estudar do cliente				
			Transporte customizado				
			<i>Feedback</i>				
Equipamento	Carro e computador	Finanças	Pacotes mensais				
Layout	N/A (ver quadro 3)	Marketing	Direcionado em redes sociais e consultórios especializados				Filhos com pais com dependência
Procedimentos	Atendimento dedicado	RH	Contratação de funcionários com habilidades técnicas e interpessoais adequadas	Mercado	Novo serviço especializado	Classe social	Classe A
							Classe B

Capacidade	Acompanha- mento da demanda	Áreas- chave	Operações e RH	Funcio- nário	Experiência na área de saúde, especialmente em casos da terceira idade	Estilo de vida	Pessoas com depen- dência
Controle de Qualidade	Questionário após cada transporte (ida e volta)						
Diferen- ciais	Mais segurança e conveniência do que os serviços existentes atualmente	Resultados esperados	Rapidez e satisfação do cliente				
Barreiras à concor- rência	Contatos						

Fonte: elaboração própria

4.5. *Blueprint* do serviço

Por fim, realizou-se o mapeamento do serviço, sendo possível a identificação de todas as transações que ocorrem durante o processo em cada uma das cinco dimensões propostas por Bitner (1993) *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 75) no *blueprint* do serviço (anexo).

5. Considerações finais

Este trabalho teve como propósito apresentar um caso de aplicação de ferramentas e conceitos da gestão de operações e serviços.

A partir de estudos que tratam a área de serviços como uma disciplina científica (SPOHRER *et al.*, 2007; CHASE; APTE, 2007; SPOHRER; MAGLIO, 2010; MAGLIO; KIELISZEWSKI, 2015; MAGLIO *et al.*, 2015), foi possível fundamentar teoricamente as ferramentas e conceitos a serem utilizados (BITNER, 1993; HESKETT *et al.*, 1997; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Por conseguinte, o presente trabalho pode contribuir na medida em que apresenta um caso real de aplicação do conhecimento de GOS.

A Empresa A, tendo ciência do seu mercado-alvo, pode determinar a tipologia do serviço oferecido, bem como suas especificidades quanto à participação do cliente no processo, simultaneidade, precibilidade, intangibilidade e heterogeneidade. O conceito de pacote de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 22-23) auxiliou a empresa no

entendimento sobre fatores como as instalações de apoio, bens facilitadores, informação, serviços explícitos e implícitos.

A visão estratégica (quadro 4), permitiu a definição de diversos aspectos ligados ao sistema de prestação de serviços (pessoas, tecnologia, procedimentos, etc), à estratégia operacional (funções, áreas-chave, resultados esperados, etc), o conceito do serviço que se desejava transmitir (considerando-se a percepção de clientes internos e externos) e aos segmentos do mercado-alvo (faixa etária, classe social e estilo de vida).

Por sua vez, o *blueprint* possibilitou a visualização das ações do cliente (e.g. ligação); do *front office* (e.g. coleta de dados), do *back office* (e.g. análise do histórico), além das evidências físicas (e.g. parte interna do carro) e do suporte (e.g. banco de dados).

Por fim, vale ressaltar que a aplicação das ferramentas e conceitos apresentados neste artigo serviram de base para a empresa direcionar sua estratégia por meio da diferenciação (personalização, treinamento de funcionários qualificados e lealdade do cliente disposto a pagar por um serviço mais caro) e da focalização (conhecer melhor as necessidades específicas para a terceira idade e a especialização no tratamento deste público).

REFERÊNCIAS

BITNER, Mary. Managing the Evidence of Service. In: SCHEUING, Eberhard e CHRISTOPHER, William. **The Service Quarterly Handbook**. Nova York: AMACOM, 1993, p. 363.

CHASE, Richard e APTE, Uday. A history of research in service operations: What's the big idea? **Journal of Operations Management**, v. 25, issue 2, p. 375-386, 2007.

FITZSIMMONS, James e FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação** (7ª ed.). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** (5ª ed.). São Paulo: Atlas, 2016, 184 p.

GRONROOS, Christian. Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. **Journal of business research**, v. 20, issue 1, p. 3-11, 1990.

GUILE, Bruce e QUINN, James (eds.). **Technology in Services: Policies for Growth and Employment**, Washington: National Academy Press, 1988.

HEINEKE, Janelle e DAVIS, Mark. The emergence of service operations management as an academic discipline. **Journal of Operations Management**, v. 25, issue 2, p. 364-374.

HESKETT, James, SASSER, W. Earl e SCHLESINGER, Leonard. **The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value**. New York: Free Press, 1997.

JULIANI, Fernando e OLIVEIRA, Otávio. State of research on public service management: Identifying scientific gaps from a bibliometric study. **International Journal of Information Management**, v. 36, issue 6, p. 1033-1041, 2016.

MACHADO, Alessandra, CASARIN, Vanusa, MIRANDA, Ronaldo, FRANCO, Marcelo, SANTOS, Antônio e WBATUBA, Berenice. The clothing consumption behavior of an elderly group: A case of study in a County of Rio Grande do Sul State. **Espacios**, v. 37, n° 5, p. 19, 2016.

MAGLIO, Paul e KIELISZEWSKI, Cheryl. The new scientific study of service. In: BRYSON, John e DANIELS, Peter. **Handbook of Service Business: Management, Marketing, Innovation and Internationalisation**. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing, 2015, p. 49-59.

MAGLIO, Paul, KWAN, Stephen e SPOHRER, Jim. Toward a Research Agenda for Human-Centered Service System Innovation. **Service Science**, v. 7, issue 1, p. 1-10, 2015.

MAGLIO, Paul e SPOHRER, James. Fundamentals of service science. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, issue 1, p. 18-20, 2008.

SPOHRER, James e MAGLIO, Paul. Toward a science of service systems. In: **Handbook of service science**, Springer US, 2010, p. 157-194.

SPOHRER, James, MAGLIO, Paul, BAILEY, John e GRUHL, Daniel. Steps Toward a Science of Service Systems. **IEEE Computer**, v. 40, issue 1, p. 71-77, 2007.

RADNOR, Zoe e BATEMAN, Nicola. Debate: The development of a new discipline— public service operations management. **Public Money & Management**, v. 36, issue 4, p. 246-248.

SEADE. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Perfil da mortalidade da população no Estado de São Paulo. **SP Demográfico**, ano 14, n° 3, 2014.

ZEITHAML, Valerie e BITNER, Mary. **Services Marketing**, New York: McGraw Hill, 1996.

ANEXO

