

# Sumário

---



*Prefácio*, 15

- 1 A ERA DOS SERVIÇOS, 23
  - Importância dos serviços na economia, 23
  - Serviços na economia brasileira, 26
  - Serviços como atividades internas de apoio, 28
  - Questão fundamental dos negócios: a maximização do valor para o acionista e a busca da lucratividade operacional, 30
  - Modelo de excelência em serviços: operações para lucratividade, 32
  - Questões para discussão*, 43
- 2 CARACTERÍSTICAS E ELEMENTOS DOS SERVIÇOS, 45
  - Introdução, 45
  - Serviços e produtos físicos, 45
  - Falácia da divisão serviços – produtos físicos para gestão de operações, 51
    - Simultaneidade produção – consumo e suas implicações, 52
    - Necessária participação do cliente e suas implicações, 57
    - Intangibilidade e suas implicações, 64
    - Front office* (linha de frente) e *back office* (retaguarda), 66
  - Uma tipologia de serviços, 69
    - Serviços de massa, 72
    - Serviços profissionais, 73
    - Serviços de massa “customizados”, 73
    - Serviços profissionais de massa, 74

- Loja de serviços, 74
  - Conceito do serviço: uma ferramenta essencial, 75
  - Pacote “serviço” e seus componentes, 79
    - Elementos estocáveis, 79
    - Elementos não estocáveis, 80
  - Tecnologia da informação transformando os serviços, 81
  - Questões para discussão, 84
- 3 A GESTÃO DA QUALIDADE DAS ATIVIDADES DE LINHA DE FRENTE E O PRICING EM SERVIÇOS, 86
- Introdução, 86
  - Fidelização e retenção de clientes: qualidade em *front office*, 86
    - Relações entre retenção do cliente e lucratividade, 87
    - Cálculo do valor do cliente para toda a vida, 90
    - Relações entre o nível de satisfação e a lealdade/retenção do cliente, 91
  - Processo de formação do nível de satisfação do cliente, 94
    - Expectativas do cliente, 94
    - Entendendo a formação das expectativas do cliente, 98
    - Lidando com expectativas operacionalmente conflitantes, 98
    - Aspectos usados pelos clientes para avaliar desempenho em serviços, 99
    - Momentos da verdade e ciclo de serviço, 103
    - Conciliando expectativa e percepção dos clientes em serviços, 105
    - O modelo de qualidade em serviços “dos 5 gaps”, 107
  - A recuperação de clientes insatisfeitos, 115
    - Desenvolvendo mecanismos de recuperação de falhas em serviços, 118
  - Medindo a satisfação do cliente, 121
    - Sistemas de *feedback* do cliente, 122
    - Objetivos do *feedback* relacionados com a área de projeto do serviço, 122
    - Objetivos do *feedback* relacionados com a área de marketing, 123
    - Objetivos do *feedback* relacionados com as operações, 124
    - Objetivos do *feedback* relacionados com o suporte ao cliente, 125
    - Amostragem de pesquisa com clientes, 126
    - Meios de comunicação com o cliente, 127
    - O formato do questionário – escalas para avaliação, 130
    - A frequência de realização dos levantamentos, 132
  - Erros frequentes nas ferramentas de avaliação de qualidade em serviços, 133
  - Processo de formação do preço de serviços (*pricing*), 137
    - Conformação de um padrão para as decisões de *pricing*, 137
    - Por que ter uma estratégia de preços, 139
  - Estratégias de preço em serviços, 140
    - Estratégias de preço baseadas nos custos de produção, 140

- Estratégias baseadas na concorrência, 141
- Estratégias baseadas no comportamento do cliente, 142
- Integração de diferentes estratégias de preço, 143
- Estruturas dos preços em serviços, 144
  - Preços diferenciados para um mesmo serviço, 144
  - Preços para múltiplos serviços, 145
  - Táticas de preço de curto prazo, 145
- Questões para discussão*, 147
  
- 4 GESTÃO DA QUALIDADE DAS ATIVIDADES DE RETAGUARDA EM SERVIÇOS, 149
  - Introdução, 149
  - A importância da qualidade na retaguarda dos serviços, 149
  - Análise e desenho de processos em serviços, 151
  - Controle estatístico do processo aplicado a serviços, 154
    - Pressupostos para uso do controle estatístico de processo, 154
    - Controle estatístico de processos em serviços, 163
    - Técnicas para análise das causas dos problemas de qualidade, 165
  - Os custos da não-qualidade: ainda negligenciados em serviços, 167
    - Custos com prevenção, 169
    - Custos com inspeção, 169
    - Custos com falhas internas (em geral, *back office*), 169
    - Custos com falhas externas, 169
  - Mecanismos à prova de falhas (*poka-yoke*) em serviços, 170
  - Processos de melhoria da qualidade em serviço, 174
    - Melhoria contínua, 174
    - Reengenharia, 174
  - Benchmarking* em serviços, 175
    - Benchmarking* interno, 176
    - Benchmarking* competitivo, 177
    - Benchmarking* funcional, 178
  - Mecanismos de certificação da qualidade em serviços, 181
  - Questões para discussão*, 185
  
- 5 GESTÃO DOS CUSTOS E DA EFICIÊNCIA EM SERVIÇOS, 186
  - Introdução, 186
  - Mass customization* em serviços, 187
    - Customizar serviços padronizados, 189
    - Criar serviços “customizáveis”, 190
    - Customizar o serviço no local e no instante da prestação, 191
  - Fluxo de processo em serviços para análise e melhoria de custos, 191
  - Redução da variabilidade nos processos em serviços, 192
    - A abordagem de Taguchi, 193

- O controle estatístico do processo como ferramenta para redução de custos, 194
- Técnica de  $6\sigma$  (seis sigma) aplicada a serviços, 197
- Os custos como informação gerencial para tomada de decisões em empresas de serviços, 202
  - O enfoque tradicional dos custos nas empresas de serviços, 202
  - Uma visão menos tradicional da gestão dos custos em serviços, 204
  - Cadeias de valor, 205
- Medidas de produtividade, 212
- Activity-based management*, 213
- A abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC), 215
- Questões para discussão*, 217
- 6 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ORGANIZAÇÃO EM SERVIÇOS, 219
  - Introdução, 219
  - Importância estratégica de atrair as pessoas certas, 220
    - Tornar-se o empregador preferido, 221
    - Guerra por talentos, 225
    - Recrutamento e seleção de colaboradores em serviços, 227
  - Trabalho do funcionário de alto contato, 229
    - Habilidades (e atitudes) interpessoais, 229
    - Comunicação, 230
    - Habilidade de vendas, 230
    - Aparência, 230
    - Gestão do “colega” cliente, 230
  - Treinamento, recompensa e motivação, 231
    - Uso de *scripts*, 231
    - Simulação de situações, 232
    - “Pense como cliente”, 232
    - Empowerment*, 232
    - Motivação de funcionários de serviços, 233
  - Avaliação do desempenho dos funcionários de serviços, 235
    - Gorjetas, 236
    - Motivação via valorização do funcionário, 238
    - Avaliação da satisfação dos funcionários, 239
  - Funcionários terceirizados, 239
  - Organização em operações de serviço, 239
    - Tipos de estrutura organizacional, 241
    - Comparação entre as formas de estrutura organizacional, 244
  - Questões para discussão*, 247

- 7 PREVISÕES, PROJETO E GESTÃO DAS INSTALAÇÕES EM SERVIÇOS, 249
- Introdução, 249
  - Previsão da demanda, 250
    - Erros freqüentes nos processos de previsão das empresas, 251
    - Previsões e incerteza de previsões, 254
    - Sistemas de previsão de vendas, 255
    - Informações para previsão de vendas, 255
    - Processo de previsão de vendas, 256
    - Previsão de vendas de curto prazo, 258
    - Previsão de vendas de médio prazo, 260
    - Previsão de vendas de longo prazo, 262
    - Identificando o grau de agregação necessário às previsões, 262
    - Controlando os erros das previsões, 267
  - Capacidade produtiva das instalações de serviço, 270
    - Medidas da capacidade, 271
    - Utilização e eficiência na gestão de capacidade produtiva, 272
  - Teoria das restrições na gestão de capacidade produtiva, 274
  - Processo para decisões sobre capacidade em serviços, 276
    - Alternativas e restrições para a decisão de capacidade, 278
    - Ajustes entre demanda e capacidade, 281
    - Influenciar a demanda para ajustá-la à capacidade disponível, 281
    - Ajustando capacidade às variações da demanda, 285
    - Partição da demanda para maximizar a receita, 289
    - Yield management* (gestão da receita), 291
    - Política de preços discriminados, 292
    - Realocação da capacidade entre segmentos, 294
    - Nível adequado de *overbooking*, 294
  - Localização das instalações em serviços, 295
    - Métodos quantitativos para a seleção da localização, 297
  - Layout* de instalações de serviços, 300
    - Tipos de *layout*, 300
  - Questões para discussão*, 306
- 8 GESTÃO DOS ESTOQUES E DAS FILAS DE CLIENTES EM SERVIÇOS, 308
- Introdução, 308
  - Conceitos de gestão de estoques, 309
  - Função dos estoques, 310
    - Estoques de materiais (insumos), 312
    - Estoque de produtos, 313
  - Razões para o surgimento/manutenção de estoques, 313
    - Falta de coordenação, 314
    - Incerteza, 315
    - Especulação, 316

- Disponibilidade no canal de distribuição (*pipeline inventory*), 316
- Sistemas de gestão de estoques: escopo de atuação, 316
- Modelo básico de gestão de estoques, 317
  - Gestão de estoques de itens de demanda independente, 318
- Modelo de ponto de reposição e “lote econômico”, 319
  - Considerações para definição de estoques de segurança, 323
  - Pressupostos e limitações do sistema de ponto de reposição e lote econômico, 331
- Modelo de revisão periódica, 332
  - Definição de parâmetros para sistemas de revisão periódica, 332
  - Pressupostos e limitações do modelo de revisão periódica, 334
- Curva ABC, 335
- Administração das filas, 337
  - Sistema de reservas, 338
  - “Psicologia da fila”, 338
- Gestão de filas e de fluxos de clientes, 339
  - Entendendo os princípios do funcionamento das filas, 339
  - Fila sob a óptica do cliente, 340
  - Relação de poder na espera, 341
  - Disciplina na fila, 341
  - Aspecto de interação social da fila, 342
  - Gestão do sistema de filas, 342
- Teoria das filas e simulação para projeto de sistemas com fila, 344
  - Regras de seqüenciação, 344
  - Medidas de desempenho do sistema de filas, 345
  - Uso de simulação para análise de filas, 347
- Questões para discussão*, 352
- 9 GESTÃO DAS REDES DE SUPRIMENTOS EM SERVIÇOS, 353
  - Introdução e conceitos, 353
  - Tecnologias de produto e processo evoluem e requerem novas abordagens, 353
  - Tecnologias de gestão evoluem e permitem novas abordagens, 357
  - Projeto de redes de suprimentos: a decisão estratégica de fazer ou comprar (terceirizar), 359
    - Competências, 360
    - Competências centrais, 361
    - Um contínuo de centralidade das competências, 364
    - Tornando-se uma empresa nodal, 366
    - Redes estratégicas de suprimento, 368
    - Terceirização e criação de valor, 370
  - Projeto de redes de suprimentos: o portfólio de relacionamentos com fornecedores, 372

- Tipos de relacionamento, 372
- Um contínuo de “custos de troca” de fornecedor, 376
- Tipos de relacionamento com fornecedores, 377
- Gestão de redes de suprimentos, 381
  - Um paradoxo dificultando as iniciativas de gestão de redes de suprimento, 382
  - Fluxos de materiais e efeito chicote, 384
  - Fluxos de informações e a solução do efeito chicote, 387
  - Implicações em logística nos diferentes pontos da cadeia, 394
  - Um novo modelo de gestão da cadeia baseado em VMI/RA, 395
  - Modelos contemporâneos de distribuição de *e-business* (ao consumidor), 399
  - O que muda com a Internet na distribuição de produtos B2C (ao consumidor), 399
  - Separação entre o fluxo físico e de informação dos produtos, 400
  - Internet muda o conflito (*trade-off*) entre riqueza e abrangência de informações, 401
  - Conseqüências das alterações do *trade-off* riqueza/abrangência de informações, 402
  - Oportunidades do novo canal eletrônico, 403
  - Criação de valor pela Internet, 405
- Questões para discussão, 409
- 10 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES, 410
  - Introdução, 410
  - Operações requerem tratamento estratégico, 411
  - A diferença entre estratégia de operações e gestão de operações, 416
    - Gestão de operações, 416
    - Estratégia de operações, 416
  - A questão da “subordinação” em estratégia: de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*bottom-up*)?, 418
    - Estratégia *top-down* (de cima para baixo), 419
    - Estratégia *bottom-up* (de baixo para cima), 420
    - Top-down* e *bottom-up* complementando-se, 421
    - Visão baseada em recursos (a porção *bottom-up* da estratégia), 422
  - Conteúdo e processo de estratégias de operações, 424
  - Conteúdo de uma estratégia de operações, 424
    - Aspectos de desempenho em operações de serviço e sua inter-relação, 425
    - Conflito (*trade-off*) entre aspectos de desempenho em operações, 426
    - Análise de foco operacional na prática: um exemplo de ferramenta para análise, 428
    - Operações focalizadas: um conceito estratégico controverso, 430

- Trade-offs* (conflitos) dinâmicos entre aspectos de desempenho, 433
- Áreas de decisão estratégicas em operações de serviço, 435
- Processo em estratégia de operações em serviços: necessidade de agilidade, 436
  - Mudança é a regra, não a exceção, 437
  - Duas maneiras de lidar com mudanças não planejadas: controle e flexibilidade, 438
- Controle das mudanças não planejadas, 439
- Flexibilidade organizacional – lidando com os efeitos da mudança inesperada, 440
- Elementos básicos para uma estratégia de operações ágil, 442
  - Flexibilidade e controle de mudanças são centrais, 442
  - Quebrando barreiras por meio da negociação cliente – fornecedor, 442
  - A abordagem escalonada no tempo, 443
  - Proatividade alcançada pelo uso de cenários: o papel dos “modelos contingenciais”, 443
- Conciliação estratégica entre competências da empresa e dos mercados, 446
  - A matriz importância – desempenho, 447
  - Priorização dos aspectos de desempenho pelo cliente, 447
  - Benchmarking* competitivo – comparação com o desempenho da concorrência, 453
  - Identificação de prioridades para melhoria, 454
  - Definindo planos de ação sobre recursos para melhoria de desempenho estratégico, 457
  - Repensar a estratégia: quando?, 459
- Questões para discussão*, 464
- 11 SERVIÇOS NA NOVA ECONOMIA, 466
  - Introdução, 466
  - Que é a nova economia, 466
  - Em que a nova economia difere da velha economia?, 467
  - Setores a serem mais afetados, 472
  - Questões para discussão*, 473
- Bibliografia*, 475