

Um Estudo sobre a Evolução e as Tendências da Gestão de Serviços

Mauricio Uriona Maldonado (UFSC) uri482@aol.com

Leonardo Leocádio Coelho de Souza (UFSC) leoleocadio@yahoo.com.br

Gregório Jean Varvakis Rados (UFSC) grego@egc.ufsc.br

Paulo Maurício Selig (UFSC) selig@egc.ufsc.br

1. Introdução

Nas últimas décadas, indicadores como o PIB e o uso da força de trabalho reforçaram a tendência de crescimento dos serviços na economia mundial. Ambos indicadores têm apresentado incrementos significativos, tanto em países desenvolvidos como nos Estados Unidos, quanto em países em desenvolvimento como o Brasil.

Alguns países como Estados Unidos, Indonésia e Brasil, apresentam seus maiores ativos de capital humano no setor de serviços, o que indica um crescimento deste setor, seja em empresas de manufatura, para incrementar o valor dos seus produtos físicos, como em empresas dedicadas a produzir serviços, como os serviços de saúde, hotelaria, financeiros, de distribuição de serviços básicos entre outros (HIDAKA, 2006).

Paralelamente a esse cenário, seguido da constante busca por produtividade e acirrada concorrência dos mercados, acentuou-se a importância dos ativos intangíveis, tais como conhecimento, criatividade, fator humano e, sobretudo, as tendências em gestão de serviços.

As definições sobre serviço evoluíram e, atualmente, vem sendo considerado um sistema de redes de criação de valor composto de pessoas, tecnologias e processos. É um sistema complexo, interligado por fluxos de informação e de conhecimento, que depende da quantidade e da qualidade das pessoas, das tecnologias e das organizações envolvidas nesta rede de criação (MAGLIO et al., 2006).

Antes de avançar, vale ressaltar que esta pesquisa tem como base um projeto do Programa de P&D da Centrais Elétricas de Santa Catarina - CELESC e da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, no qual os autores participam como pesquisadores. Este projeto, que iniciou em março de 2008 e tem seu término previsto para setembro de 2009, tem como principal objetivo desenvolver um modelo de gestão dos prestadores de serviço para a distribuidora de energia elétrica de Santa Catarina. Para alcançar este objetivo, os pesquisadores desenvolveram um estudo (estado da arte) sobre Gestão de Serviços que foi utilizado como base para construção deste modelo.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é apresentar a evolução da Gestão de Serviços nos últimos cinquenta anos e, como consequência, discutir e apresentar as tendências nesta área temática.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem natureza exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora o tema Gestão de Serviços seja de grande relevância entre acadêmicos e executivos, os estudos que abordam esse fenômeno no Brasil ainda estão em fase de consolidação. O estudo é também descritivo porque visa identificar, descrever e analisar a comunicação da marca diante das organizações de serviço.

Por conseguinte, como sugerem Cooper e Schindler (2003), esta pesquisa partiu de uma revisão de livros e de artigos de revistas ou literatura profissional relacionados ao tema em questão. Ou seja, configurou-se como uma pesquisa bibliográfica, por se tratar de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado. Foram coletados indicadores primários e secundários nos mais diversos meios bibliográficos, visando uma proximidade com a verdade e controle sobre o erro.

Examinou-se, portanto, livros, periódicos, teses, dissertações e artigos científicos sobre estratégia e gestão de serviços e, em seguida, fez-se a análise conceitual, procurando identificar dentre as informações obtidas aquelas que mais poderiam agregar valor a esta pesquisa.

Este estudo teve também como base as técnicas qualitativas; segundo Cooper e Schindler (2003, p. 132), “qualidade é o caráter ou a natureza essencial de alguma coisa”. Dessa forma, propôs-se uma análise qualitativa referindo-se ao significado, à definição, à analogia, à metáfora e a caracterização das discussões sobre a comunicação da marca nas organizações de serviços.

Manning (1979) complementa essa forma de fazer pesquisa ao afirmar que o trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, já que é por meio dele que os dados são coletados.

Este método apresenta certas limitações por apresentar dados simbólicos, situados em determinado contexto, revelando parte da realidade ao mesmo tempo em que esconde outra parte. Entretanto, considerou-se o método utilizado como o mais apropriado para alcançar os objetivos desta pesquisa.

3. Gestão de Serviços

Historicamente, os serviços passaram a ganhar importância no meio acadêmico na década de 1950, quando já representavam nos Estados Unidos aproximadamente 50% da economia deste país (HEINEKE E DAVIS apud URIONA MALDONADO, 2008).

O quadro 1 apresenta um levantamento das **definições** que foram propostas desde os primeiros anos de estudo sobre serviços. Nas definições apresentadas, o serviço é entendido como uma atividade terciária, que unicamente pode adicionar benefícios a um produto manufaturado. Algumas destas definições mencionam a importância do cliente como parte essencial na produção e consumo do serviço, assim como as características e os benefícios intangíveis dos mesmos.

AUTOR, ANO DO TRABALHO	DEFINIÇÃO
AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1960	“Serviços: atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens.”
REGAN, 1963	“Serviço representa as satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente quando da compra de mercadorias ou de outro serviço (crédito, entrega).”
JUDD, 1964	“Serviço colocado no mercado: Uma transação no

	mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível.”
BESSOM, 1973	“Para o consumidor, serviço é qualquer atividade colocada à venda que proporcione benefícios e satisfação valiosa: atividade que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio.”
LEHTINEN, 1983	“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor.”
FREE, 1987	“O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor.”
GUMMESSON, 1987	“Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé.”
GRONROOS (1993)	“Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos tangível – que normalmente, mas não necessariamente acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou físicos e/ou sistemas de serviços – que é fornecida como solução aos problemas do cliente.
RAMASWAMI (1996)	Serviço pode ser entendido como “as transações de negócios que acontecem entre um provedor (prestador de serviço) e uma receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente”
KOTLER (1998)	“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada”.
LOVELOCK E WRIGHT (2001)	Serviço “é um ato que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no – em nome do - destinatário do serviço
BOWEN E FORD (2002)	“Um serviço intangível inclui todos elementos que juntos são responsáveis por criar uma experiência memorável para o cliente em um determinado momento do tempo”
ZEITHAML E BITNER (2003)	“Serviços são ações, processos e atuações”
VARGO E LUSCH (2004)	Serviço é “a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos e atuações para benefício de uma outra entidade ou de si próprio (auto-serviço)”

Fonte: Adaptado de Dorigon (2006); Santos (2006)

Quadro 1 - Definições de serviço

Publicações mais recentes relatam o falar o sistema de serviço como um termo relacionado com a importância dos elementos constitutivos do serviço e com a inter-relação entre eles. Por exemplo, Maglio et al. (2006) descrevem os sistemas de serviços como redes de criação de valor compostas de pessoas, tecnologias e organizações. Para estes autores, estes tipos de sistemas são complexos e essa complexidade depende da quantidade e qualidade das pessoas, tecnologias e organizações elencadas com a rede de criação de valor, considerando os fluxos de informação e conhecimento que são necessários para a produção do serviço.

Características – segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007), as características dos serviços podem ser classificadas em: intangibilidade, simultaneidade e não-estocabilidade.

Para Giansi e Correa (1994), a intangibilidade pode ser verificada pelo fato dos serviços serem experiências que o cliente vivencia na hora da prestação do serviço. Esta característica dificulta as operações do sistema porque o produto oferecido pela organização não é físico.

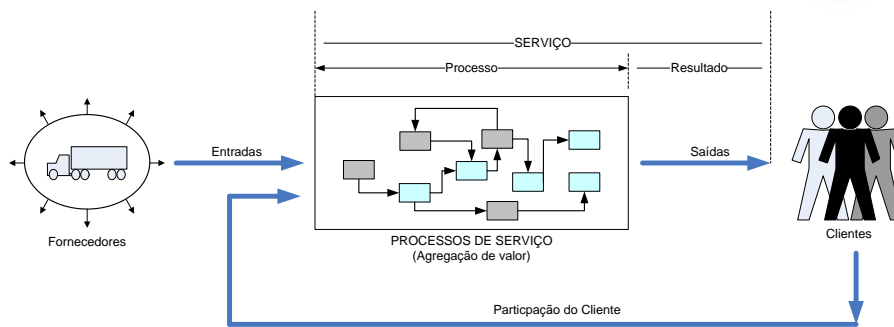
A simultaneidade, por sua vez, refere-se ao fato da produção e do consumo do serviço, em geral, serem simultâneos. Além disso, Giansi e Correa (1994) sustentam que a participação do cliente neste tipo de produção é necessário para que ocorra a prestação do mesmo, muitas vezes a partir dos termos de quando e como deve realizar-se. Esta característica também salienta que as decisões do sistema de operações devem considerar aspectos como localização, o tempo que o cliente está disposto a esperar e a necessidade de exercer o controle das operações de forma descentralizada para facilitar o processo.

Como consequência da característica anterior, os serviços são considerados não-estocáveis; ou seja, a presença do cliente como parte fundamental do processo de prestação de serviço faz com que o serviço não possa ser estocado. Neste sentido, a capacidade ociosa do sistema de operações de serviço não pode ser eficientemente realocada, em relação a operações de manufatura.

Existe uma quarta característica denominada heterogeneidade, considerada por alguns autores como Gronroos (1993), que tem sido relacionada com a alta variabilidade existente entre a prestação/produção de um serviço e a prestação do seguinte, considerando que a simultaneidade, produto da presença do cliente, obriga o sistema de operações de serviços a customizar o serviço para cada cliente.

As características descritas anteriormente precisam ser levadas em consideração para se chegar a um entendimento pleno da qualidade de serviços, já que envolvem o desempenho dos prestadores de serviços (GIANESI; CORRÊA, 1994; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2007).

Sistema de Operações de serviços - alguns autores como Chase *et al.* (2004) e Slack (2005) reforçam que a divisão entre serviços e manufatura é dificilmente identificada. Entretanto, o sistema de operações de serviços apresenta algumas diferenças dos sistemas de manufatura. A figura 1 apresenta um sistema de serviços composto por processo e resultado:



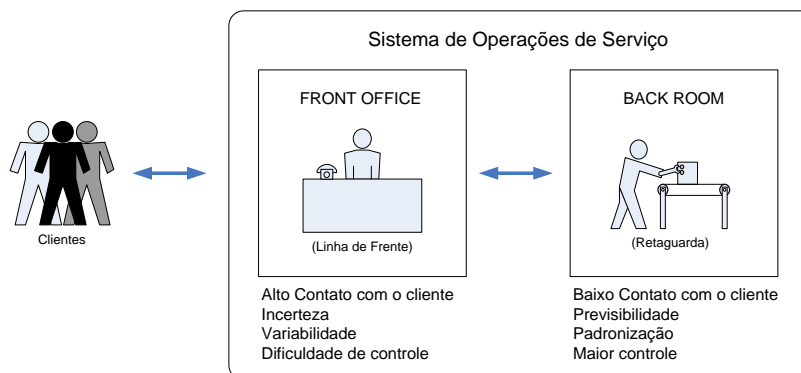
Fonte: Santos e Varvakis (2000)

Figura 1 - Sistema de operações de serviço: o processo e o resultado

Conforme a Figura 1, o resultado do serviço se refere ao benefício obtido pelo cliente no final do processo. O processo de produção do serviço se refere a “como” o cliente recebe o serviço. A participação do cliente pode ser claramente percebida na Figura 1, tanto no processo quanto no resultado do serviço.

Por outro lado, segundo Gianesi e Correa (1994), o sistema de operações de serviço está separado em: linha de frente (palco ou *front-office*) e retaguarda (*back-office*), ambos separados pela chamada “linha de visibilidade” que representa as atividades que são visíveis para o cliente e as que não são.

Já na figura 2, ilustrando um sistema de operações de serviços genérico, as atividades no palco ou linha de frente (*front-office*) têm alto contato com o cliente, alto grau de incerteza e variabilidade e são de difícil controle. Na linha de frente ocorrem as interações entre os clientes e a empresa, podendo ser de tipo pessoal ou não-pessoal. O contato pessoal pode ser “face-a-face”, como por exemplo na recepção da empresa, chamado direto, ou pode ser indireto (como por exemplo, no atendimento por telefone). O contato não-pessoal se dá quando o cliente interage com equipamentos ou ambientes físicos, como nos caixas automáticos dos bancos de varejo.



Fonte: Adaptado de Gianesi e Correa (1994)

Figura 2 - Sistema de Operações de serviços genérico

Pode-se observar nesta mesma figura que as atividades na retaguarda (ou back office) geralmente têm baixo contato com o cliente, pouca incerteza e pouca variabilidade. As

atividades de retaguarda servem de suporte para as atividades do serviço que ocorrem na linha de frente. Estas atividades assemelham-se mais a processos de manufatura pela maior facilidade de controle e padronização.

Para Chase e Stewart (1994), o sistema de operações deve contar com mecanismos de prevenção de erros ou falhas humanas na execução do serviço, em especial na linha frente, onde a interação com o cliente eleva a probabilidade de cometimento de erros. Os mesmos autores sustentam que existem falhas tanto dos prestadores de serviço quanto dos próprios clientes.

De acordo com Chase e Stewart (1994) as falhas no prestador de serviço ocorrem de três formas diferentes. A primeira, denominada falha de tarefa, ocorre quando o serviço não atende as expectativas e necessidades do cliente, incluindo problemas como a entrega de um serviço errado, de forma incorreta, com demoras, etc. A segunda, falhas no relacionamento com o cliente, ocorre no contato prestador-cliente, incluindo problemas como falta de cortesia, profissionalismo e etc. A terceira são as falhas com elementos tangíveis, que compõem problemas de limpeza das instalações, controle de temperatura, iluminação e Ruídos entre outros.

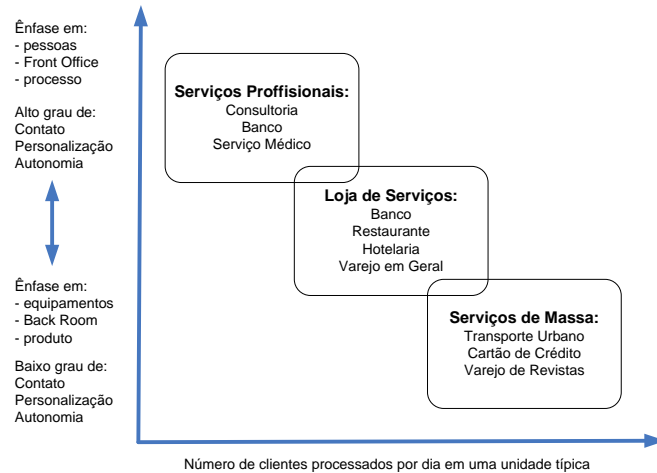
Para os mesmos autores, as falhas advindas dos clientes podem ocorrer tanto na preparação, no encontro com o prestador e na finalização do serviço. Em relação a falhas na preparação do serviço, a área de operações deve criar mecanismos de prevenção de falhas relacionadas com o cliente por meio de comunicações prévias informando sobre os elementos necessários do cliente para a efetiva prestação do serviço. Para prevenir falhas durante a prestação de serviço, a empresa deve comunicar periodicamente aos clientes sobre as etapas do processo e sobre outros requerimentos do mesmo. Em relação as falhas na finalização do serviço, os feedbacks dos clientes são perdidos e mal-codificados; sendo assim, a empresa deve assegurar que ao final do serviço o pessoal de linha de frente obtenha o feedback da forma menos ambígua possível, evitando ruídos no fluxo de comunicação.

Para Chase e Apte (2007), tanto nas falhas produzidas pelos prestadores quando nas falhas dos clientes, observa-se que a comunicação possui um papel importante, facilitando a transmissão de mensagens verbais e não-verbais, além de reduzir a possibilidade de falhas no processo e no resultado. E ainda, a empresa pode se aproveitar dos mecanismos de prevenção de falhas para elevar a imagem da mesma ao apresentar por adiantado os requerimentos necessários do cliente, como por exemplo, entregando ao cliente um grau mais elevado de confiabilidade do serviço.

Classificação dos Serviços - para Giansi e Correa (1994) a classificação dos serviços depende de vários fatores que afetam o sistema de operações do serviço, como: a) ênfase dada as pessoas ou a equipamentos no processo; b) grau de contato com o cliente; c) grau de participação do cliente no processo; d) grau de personalização do serviço; e) grau de julgamento pessoal dos funcionários; e f) grau de tangibilidade do serviço.

Estas características, segundo Silvestro et al. (1992), apontam para três categorias de serviços: Serviços Profissionais, Loja de Serviços e Serviços de Massa.

Conforme a figura 3, os serviços profissionais são considerados de alto contato (presença física) com cliente, conforme Chase (1978). Nos serviços profissionais, o cliente busca no prestador de serviço uma capacitação que não dispõe, como no caso dos serviços jurídicos e médicos. O número de clientes que este sistema de operações processa é pequeno e o serviço é personalizado.



Fonte: Adaptado de Silvestro et al. (1992)

Figura 3 - Matriz variedade de classificação dos processos de serviços

A loja de serviços na figura 3 é o sistema de operações intermediário entre os serviços de alto grau de contato com o cliente, os profissionais, e os serviços de massa. Nesta classificação, encontram-se os serviços de alimentação e hotelaria, onde o valor do serviço é agregado tanto no *front-office* quanto no *back-room*.

Já os serviços de massa são serviços pouco personalizados, com baixo grau de contato com o cliente, e as operações são realizadas praticamente no *back-room*, conforme relatam Youngdahl e Ramaswami (2008). Nestes tipos de serviços, existem um alto grau de padronização, o que Chase (1978) salienta como uma vantagem para se aproximar de um sistema de operações de manufatura.

Vale ressaltar que estas três categorias não são delimitadas claramente, existindo serviços que podem ser encaixados em mais de uma, produzindo uma dificuldade para determinar em alguns casos para que tipo de serviço uma determinada operação deve ser projetada.

O Pacote de serviços - toda organização produz um composto de bens e serviços que resulta num pacote oferecido ao cliente. Em organizações de serviços, a identificação do pacote oferecido é dificultada pelas características de intangibilidade das mesmas.

Segundo autores como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007) e Gianesi e Corrêa (1994), o pacote de serviços de uma empresa está constituído por todos os elementos que compõem o serviço, que podem ser classificados em: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços implícitos e os serviços explícitos.

As instalações de apoio, em geral, suportam a prestação do serviço e podem ser instalações, infra-estrutura, equipamentos, e etc. Na prática são evidências físicas do serviço e tem uma alta influência na percepção de qualidade do serviço pelo cliente.

Os bens facilitadores são elementos físicos que brindam uma evidência explícita do serviço e que são consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do mesmo. As evidências físicas têm por objetivo a tentativa de tangibilizar o serviço e, dessa forma, influir positivamente na avaliação final feita pelo cliente. Os bens facilitadores também possibilitam comunicar a marca da organização, pois por meio dos elementos físicos levados pelo cliente,

cria-se um entendimento comum sobre o que é oferecido pela empresa e sobre o que o cliente espera obter de benefício do serviço.

No caso dos serviços explícitos, destaca-se os benefícios obtidos pela prestação do serviço. Os benefícios explícitos são claramente percebidos pelo cliente, como por exemplo, a energia elétrica fornecida pela empresa distribuidora de energia e o seu uso em diferentes aparelhos elétricos.

Já os serviços implícitos referem-se aos benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço, relacionados com as experiências vividas; estão fortemente relacionados com o posicionamento da marca, uma vez que em operações de serviço a intangibilidade do pacote oferecido obriga o cliente a criar associações psicológicas com benefícios também intangíveis. Conforme Santos e Varvakis (2000), os serviços implícitos são frequentemente negligenciados em favor dos serviços explícitos.

4. Tendências da Engenharia e Gestão de Serviços

Conforme relatado anteriormente, a gestão dos serviços tem evoluído principalmente nos últimos cinquenta anos, e a importância do setor de serviços nas economias do mundo fazem com que esta tendência de crescimento acentue-se nos próximos anos.

Nesse sentido, novas linhas de pesquisa e de interesse empresarial que envolvem a gestão de serviços estão sendo desenvolvidas e analisadas. Essas linhas servem para nortear o caminho que o estudo dos serviços deverá tomar nas próximas décadas. Uma das principais evoluções é o estudo dos serviços como ciência e como linha da engenharia, denominada de Engenharia e Gestão de Serviços (HIDAKA, 2006; MAGLIO ET AL., 2006).

Portanto, a Engenharia e Gestão de Serviços apresenta-se como uma nova disciplina teórica-prática e pode ser o caminho que indica uma evolução melhor direcionada em relação aos serviços. Entre as tendências observadas na revisão bibliográfica e posicionadas como relevantes, destacam-se:

- **A gestão da inovação em serviços:** segundo Hidaka (2006), a gestão da inovação em serviços destaca-se como uma forte linha de pesquisa na busca de métodos para criar sistematicamente inovações em operações de serviço, assim como em processos de negócio relacionados com a prestação de serviços.

Quando o sistema de serviços envolve atividades intensivas em conhecimento, cresce a importância da qualificação do capital humano empregado. Consequentemente, cresce também a necessidade de se administrar estrategicamente o grande volume de informações e conhecimentos que permeiam a operação desses sistemas (COSER ET AL, 2008).

A Criação de Conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é a principal fonte de inovação nas empresas da atualidade, considerando que o conhecimento embutido em atores - prestadores de serviço - é um fator chave na gestão da intangibilidade do serviço, que compõem uma das linhas de pesquisa da chamada Gestão do Conhecimento. Para Storey e Kelly (2002), a inovação também se produz quando a Gestão do Conhecimento é aplicada no desenvolvimento de novos serviços.

- **Melhoramento de eficiência por meio de melhores tecnologias:** Hidaka (2006) destaca que a clarificação do papel das tecnologias de informação e comunicação nos serviços, ainda é um desafio de pesquisa relevante, relacionado tanto com o aproveitamento das mesmas quanto com a seleção e escolha das mais adequadas.

Durante o projeto de produtos de manufatura é comum a avaliação de cenários até o produto final. Porém, a natureza intangível dos serviços torna mais difícil avaliar e justificar as possibilidades de implementação do projeto. Enquanto no projeto de bens é comum a construção de modelos físicos que materializam as idéias concebidas, o projeto de serviços pode contar com as técnicas de simulação (COSER et al., 2008).

- **Estabelecimento do preço do serviço:** historicamente, a determinação do preço de venda em serviços tem requerido um nível de dificuldade maior do que em bens de manufatura. Como justificativa, destaca-se o grau de intangibilidade presente na produção de serviços, assim como os custos relacionados com a sua prestação.

Portanto, outra área de pesquisa importante para os próximos anos, segundo Hidaka (2006), é a avaliação de custos e estabelecimento de preços para as operações de serviços. Para isto, devem-se pesquisar novas formas de avaliação que obedeçam a realidades do mercado, da concorrência e das percepções dos próprios clientes, como avaliadores finais da qualidade dos serviços.

Nos últimos anos, tem se estudado novos mecanismos de avaliação de custos, relacionados principalmente com a mensuração dos chamados ativos intangíveis, entre eles, o chamado Monitor de Ativos Intangíveis descritos em Sveiby (1997). A mensuração dos ativos intangíveis tem se mostrado um caminho viável para a avaliação dos custos e para o estabelecimento de preços para serviços, considerando a forte influência do conhecimento organizacional nos mesmos (GRUTTNER ET AL., 2007).

- **Avaliação da produtividade em serviços:** de acordo com Hidaka (2006), a pesquisa deve focar em quantificar os resultados obtidos nos serviços assim como os investimentos realizados, uma vez que a avaliação da produtividade dos serviços tem se mostrado de difícil tarefa.

Algumas técnicas, como a simulação, apresentam-se como uma alternativa interessante para avaliar resultados e produtividade em serviços, em especial as técnicas desenvolvidas para representar elementos intangíveis (URIONA MALDONADO ET AL., 2007).

- **Projeto de serviços e testes de avaliação:** o fato da produção e do consumo do serviço serem simultâneos, dificulta a capacidade de realizar testes de avaliação antes da produção do serviço. Dessa forma, o uso de técnicas de simulação para realizar estas avaliações crescerá nos próximos anos, revelando-se como uma evolução natural das técnicas usadas atualmente (HIDAKA, 2006).

Alguns autores como Pidd (1999), Robinson (2004) e Giaglis et al. (2005), reforçam que a simulação pode ser definida como um processo para construção de um sistema real, com a possibilidade de conduzir experimentos dinâmicos, seja com o propósito de compreender o comportamento do sistema ou com o propósito de avaliar diferentes estratégias de operação do sistema, suportando a tomada de decisão.

Neste sentido, os testes prévios de avaliação podem ajudar não só a determinar as características mais relevantes de um serviço, em termos do projeto do mesmo, mas também a entregar pacotes de serviço de melhor qualidade, ao simular aspectos que incrementam a complexidade das operações, como os intangíveis e sua quantificação (OLIVA E STERMAN, 2001).

- **Gestão de Riscos em projetos de serviço:** da mesma forma que a avaliação, a gestão de riscos têm ganhado um espaço importante dentro das disciplinas de serviços. Para Hidaka

(2006) a complexidade incremental das novas tecnologias, aliada com as novas demandas de uso e o ambiente complexo de concorrentes, faz com que a gestão de riscos em projetos de serviço seja uma área de pesquisa promissora e multidisciplinar.

- **Metodologias e ferramentas para melhorar a qualidade e eficiência dos processos de serviço:** a capacidade de avaliar os serviços do ponto de vista dos processos implica no uso de novas ferramentas e técnicas apoiadas nas tecnologias de informação e comunicação. Para Hidaka (2006) a importância da Modelagem de Processos (*Business Process Modeling*) nesse sentido cresce e continuará em crescimento nos próximos anos. O uso da modelagem, assim como da simulação, permitem uma melhor compreensão do funcionamento dos serviços e de sua gestão.

Por outro lado, os processos considerados intensivos em conhecimento, com base na economia do conhecimento, também precisam de novas abordagens de estudo e análise. Os serviços, considerados em sua maior parte intensivos em conhecimento, contêm uma grande quantidade desses processos, requerendo abordagens que possibilitem a modelagem de intangíveis.

- **A nova pesquisa operacional e a otimização:** a pesquisa operacional, historicamente marcada pela utilização de métodos matemáticos rígidos, com soluções ótimas, problemas bem definidos e identificados, tem ultimamente se deparado com um cenário caracterizado por operações de produção que exigem um alto grau de intangibilidade e interatividade com o usuário ou cliente. Dessa forma, uma nova pesquisa operacional foi proposta, denominada de Pesquisa Operacional Soft.

Os métodos de modelagem *soft*, segundo Forrester (1994), foram uma reação à inabilidade dos métodos tradicionais *hard* de resolverem problemas complexos em sistemas sociais, utilizando métodos matemáticos inapropriados como a programação linear, a teoria das filas, a análise de regressão e a simulação Monte Carlo, todos essencialmente lineares e estáticos, perdendo a riqueza dinâmica inerente a vários sistemas, dentre eles os de operações de serviço.

Assim, a nova fronteira do conhecimento relacionado com os serviços apresenta um espaço vago para pesquisas na linha *soft*, considerando não somente a criação de modelos matemáticos e o uso deles, mas também a relevância de aspectos não quantificáveis, como aqueles encontrados em sistemas sociais e humanos (HIDAKA, 2006).

Para Uriona Maldonado (2008) e Forrester (1994), os serviços são fundamentalmente produzidos e consumidos na presença de pessoas e, como foi visto anteriormente, a heterogeneidade e a variabilidade dos serviços dificultam o uso de técnicas tradicionais de pesquisa operacional, abrindo espaço para ferramentas como a *Soft Systems Methodology*, os Mapeamentos Cognitivos e a Dinâmica de Sistemas.

- **A teoria de organização computacional:** segundo Hidaka (2006), os serviços são altamente dependentes das pessoas para a agregação de valor. Para este autor, as disciplinas de comportamento organizacional devem focar tanto nos prestadores de serviço quanto nos clientes ou consumidores do mesmo. A gestão de filas, por exemplo, requer uma análise mais cuidadosa, considerando os efeitos psicológicos ocasionados no cliente quando a fila não é respeitada ou realocada (CHASE E APTE, 2007).

Nesse sentido, Uriona Maldonado (2008) descreve que teoria da organização computacional utiliza ferramentas de simulação para representar o comportamento de sistemas organizacionais complexos e examiná-lo, a partir de diferentes cenários e alternativas de

produção. Assim, algumas opções são apresentadas para representação de sistemas organizacionais, como a simulação por eventos discretos (*Discrete-event Simulation – DES*), a simulação contínua ou dinâmica, e a simulação baseada em agentes (*Agent-based Simulation – ABS*).

- **O serviço como uma experiência:** atualmente, os clientes procuram serviços que atendam necessidades além daquelas relacionadas com o próprio serviço. De acordo com Heineke e Davis (apud URIONA MALDONADO, 2008), esta tendência se relaciona ao fato de que os clientes também querem levar experiências agradáveis e memoráveis dos serviços além da sua função básica. Entre exemplos deste tipo de serviço, pode-se citar parques temáticos ou cafeterias ambientalizadas, onde os fornecedores destes serviços começam a perceber que existem vantagens competitivas ao oferecerem experiências junto com as funções básicas dos seus serviços. Um dos fatores relevantes, como já foi mencionado anteriormente, são as novas tecnologias e seu uso no desenvolvimento de produtos mais competitivos.

- **O serviço como um sistema de redes de criação de valor:** conforme a definição de Maglio et al. (2006), o serviço é considerado como um sistema composto de pessoas, tecnologias e organizações. Essas organizações criam redes de colaboração, criando valor sobre as operações de serviço. Uma das tendências mais desenvolvidas foi denominada de terceirização - termo inglês outsourcing formado pelas palavras out e source, ou seja, fonte externa.

Segundo Souza et. al. (2008), a terceirização de serviços por toda a cadeia de valor está vinculada à efetivação de parcerias sólidas, legítimas sem abdicação de responsabilidades e priorizando o equilíbrio de forças. Isso implica novas abordagens colaborativas, envolvendo processos, as tecnologias disponíveis, os agentes e as novas relações de trabalho.

A terceirização também representa um ganho de qualidade, onde os clientes aproveitam dos benefícios das soluções desenvolvidas pelo serviço de forma conjunta e a organização aproveita os benefícios de se apoiar no conhecimento especializado do parceiro (BERNARDES et al., 2007; POWER et al., 2007).

Por fim, estudos mais recentes, como Souza et. al. (2008) e Youngdahl e Ramaswami (2008), reforçam que a terceirização de serviços depende fortemente do conhecimento inserido tanto na organização quanto na terceirizada, e a criação de valor para oferecer ao cliente final depende da ação conjunta desta relação de parceria.

5. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi apresentar a evolução da Gestão de Serviços nos últimos cinquenta anos e, como consequência, discutir e apresentar as tendências nesta área temática.

Neste sentido, o artigo permitiu identificar a existência de diferentes etapas cronológicas na evolução da engenharia e gestão de serviços, desde as aproximações a linhas de produção até as novas tendências que são vislumbradas na atualidade.

Discute-se que o estudo sobre os serviços ainda se encontra em processo de consolidação. As diferenças inerentes dos serviços em relação à manufatura fazem com que se apresentem várias dificuldades tanto para avaliar quanto para controlar os serviços. Dessa forma, criam-se adaptações de modelos bem sucedidos na manufatura bem como se procuram novas soluções para confrontar os problemas emergentes nas operações de serviço.

Neste sentido, surge a aplicação de técnicas e ferramentas sofisticadas associadas com a chamada Engenharia da Gestão de Serviços, com a intenção de consolidar soluções bem sucedidas na manufatura e tentando adaptá-las para a realidade dos serviços.

Constatou-se que a literatura propõe redes de serviços, constituídas para agregar valor em conjunto. Essas redes são compostas por mais de uma organização, e as soluções de nível colaborativo têm sido bem aceitas pelas economias regionais.

A seqüência natural deste trabalho seria a observação empírica sobre a aplicação dos conceitos e ferramentas descritos no artigo num sistema de serviços real.

Referências

BERNARDES, Roberto. Inovação em serviços intensivos em conhecimento. São Paulo:

Editora Saraiva, 2007.

BERRY, W.; HILL, T.; KLOMPMAKER, J.E. Customer-driven Manufacturing. **International Journal of Operations and Production Management**, v.15, n.3, p.4-15, 1995.

CHASE, R.B.; AQUILANO, N.; JACOBS, R. **Administración de Producción y Operaciones**, 10 ed. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A., 2004.

CHASE, R.B.; APTE, U.M. A history of research in service operations: What's the big idea. **Journal of Operations Management**, v.25, p.375-386, 2007.

CHASE, R.B.; STEWART, D.M. Make your service fail-safe. **Sloan Management Review**, v.35, n.3, p.35-44, 1994.

CHASE, R.B. Where does the customer fit into service operation. **Harvard Business Review**, n.56, p.137-142, 1978.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto alegre: Bookman, 2003.

COSER, A.; URIONA MALDONADO, M.; VARVAKIS, G. Knowledge Management Incentives in Service System Design: A System Dynamics Approach. **Artigo não-publicado**. 2008.

DORIGON, D.S. **Gestão de operações e qualidade dos serviços nas unidades de informação**. 2006, 203p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC), Florianópolis, 2006.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Service Management: Operations, Strategy, Information Technology**. 6. ed. New York: McGraw Hill/Irwin, 2007.

FORRESTER, J.W. System Dynamics, Systems Thinking and Soft OR. **System Dynamics Review**, v. 10, n. 2. 1994.

GIAGLIS, G.M. et al. Synchronous design of business processes and information systems using dynamic process modeling. **Business Process Management Journal**, v.11, n.5, p. 488-500, 2005.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços : operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 233p., 1994.

GRONROOS, C. Marketing, Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRUTTNER, V.; VARVAKIS, G.; GOMEZ, L.A. Identification of knowledge intensive activities in financial institutions using ABC Systems. **Management and Accounting Research**. 2007.

HIDAKA, K. Trends in services science in Japan and abroad. **Quarterly Review**, n.19, 2006.

MAGLIO, P.P.; SRINIVASAN, S.; KREULEN, J.T.; SPOHRER, J. Service Systems, service scientists, SSME and innovation. **Communications of the ACM**, v.49, n.7, 2006.

MANNING, Peter k. Metaphors of The Field: varieties of organizational discourse, In Administrative Science Quarterly, v.24, n.4, December, 1979.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVA, R.; STERMAN, J.D. Cutting corners and working overtime: Quality erosion in the service industry. **Management Science**, v. 47, n.7, p.894-914, 2001.
- PIDD, M. Just modeling through: A rough guide to modeling. **Interfaces**, v.29, n.2, p.118-132, 1999.
- POWER, D.; SHARAFALI, M. BHAKOO, V. Adding value through outsourcing: Contribution of 3PL services to costumer performance. **Management Research News**, v.30, n.3, p. 228-235, 2007.
- ROBINSON, S. et al. Simulation Model reuse: definitions, benefits and obstacles. **Simulation Modelling Practice and Theory**, n.12, p.479-494, 2004.
- SANTOS, L.C.; VARVAKIS, G. Qualidade percebida em serviços. Apostila da disciplina de Gestão de Serviços. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2000.
- SANTOS, L.C. **Um modelo para formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006, 319p. Tese (Doutor em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC), Florianópolis, 2006.
- SLACK, N. Operations Strategy, will it ever realize it's potential? **Gestão e Produção**, v.12, n.3, p.323-332, 2005.
- SOUZA, L.L.; DÁVILA, G. A.; DONADEL, A. C. Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos. In: **SIMPOI, 2008**. Anais eletrônicos, São Paulo: SIMPOI/FGV-SP, 2008.
- STOREY, C., KELLY, D. Innovation in services. The need for Knowledge Management. **Australasian Marketing Journal**, v.10, n.1, p.59-71, 2002.
- SVEIBY, K.E. **The Intangible Assets Monitor**. Disponível em [<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangAss/CompanyMonitor.html>]. Acesso em 01/Jun/2008.
- URIONA MALDONADO, M. **Análise do impacto das políticas de criação e transferência de conhecimento em processos intensivos em conhecimento: Um modelo de Dinâmica de Sistemas**. 2008, p.138 Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão de Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC), Florianópolis, 2008.
- URIONA MALDONADO, M.; VIEIRA, R.J.; VARVAKIS, G.; SELIG, P.M. Knowledge Management Strategies on Service Production. 5o. Congreso Latinoamericano de Dinámica de Sistemas. **Anales...**, Buenos Aires, Argentina. 2007.
- YOUNGDAHL, W.; RAMASWAMY, K. Offshoring knowledge and service work: a conceptual model and research agenda. **Journal of operations management**, n.26, p.212-221, 2008.