

6

Aplicação da ECMM na administração de serviços: Produto 2

Este capítulo descreve a aplicação da ECMM em SM visando a geração do Produto 2 executada com o Grupo III. A primeira seção visa introduzir os conceitos de indústria de serviços e de SM através de uma breve revisão bibliográfica. A segunda seção cobre a aplicação da ECMM em SM visando a geração do Produto 1 (produto necessário para a criação do Produto 2). Finalmente, a última seção trata da geração do Produto 2 propriamente dito (produto desejado ao se aplicar a ECMM) a partir do Produto 1.

Esses conceitos “normativos” contribuem para um modelo mental básico para orientar o foco de profissionais e consultores de SM e formam, também, uma base empírica para pesquisa futura na SM, além de prover um guia para aqueles que procuram ensinar os princípios de SM.

6.1. Indústria de serviços e administração de serviços

Não existe nenhuma dúvida quanto ao papel dos serviços numa economia (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2003), mas muitas coisas ainda estão por ser compreendidas sobre serviços e sua gestão.

6.1.1. Indústria de serviços

“No início dos anos 1900, apenas três de cada dez trabalhadores nos Estados Unidos eram empregados no setor de serviços. O restante dos trabalhadores encontrava-se na agricultura e na manufatura. Em torno de 1950, emprego em serviços contava no total com 50 por cento da força de trabalho. Hoje, serviços empregam oito de cada dez trabalhadores” (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000b).

“Nenhuma economia pode funcionar sem a infraestrutura de serviços fornecida sob a forma de transporte e comunicação e sem serviços governamentais como educação e sistema de saúde. À medida que uma economia se desenvolve, contudo, os

serviços se tornam ainda mais importantes e logo a grande maioria da população estará empregada em atividades de serviço” (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000b).

Enquanto a indústria manufatureira é um fruto da revolução industrial que criou o conceito de fábrica, a indústria de serviços é um fruto do desenvolvimento do comércio. Ao longo do último século, a indústria manufatureira adicionou novidades tecnológicas ao seu processo produtivo muitas vezes associadas ao seu desenvolvimento científico e, também, acrescentou novos sistemas gerenciais que logo se tornaram objeto de pesquisas de cunho científico. Observando o início do século XX, percebe-se que a prática científica, que já se desenvolvia há praticamente 300 anos, criara um método que rapidamente foi apropriado pelo campo aplicado da tecnologia. Este método científico, ao longo de várias décadas do século XX, transbordou também para as ciências ligadas a gerência, criando, logo de início, novas formas de administrar na indústria e, ao longo do século, novas formas de gerenciar os serviços (Warnecke, 1993).

Nos serviços a informação tecnológica foi essencial para ensejar as flexibilidades necessárias para permitir avanços como serviços em larga escala orientados aos clientes, massificação de produtos personalizados e preços discriminatórios em base racionais. As recentes facilidades geradas pela automação e informação tecnológicas entremearam as atividades das indústrias de manufatura e serviços aumentando a eficiência, a variedade, a escala, a qualidade e a disponibilidade. O cliente final adquire produtos que cada vez mais misturam aspectos manufatureiros – estes mais tangíveis – com aspectos de serviços – estes mais personalizados – criando novos pacotes de produto e serviço progressivamente mais complexos.

Muitas pessoas acreditam que indústrias de manufatura e de serviços sejam, na essência, muito similares, ou que a indústria de serviços seja um tipo específico de indústria manufatureira, mas sob muitos aspectos isto não é verdade (Armistead, Johnston e Voss, 1986; Gummesson, 1994; Killeya e Armistead, 1983; Morris e Johnston, 1987; Sampson, 2001; Schmenner, 1986; Thomas, 1978).

A indústria de serviços é mais intensamente comandada pelo cliente, por conseguinte é muito importante compreender suas expectativas e emoções. Esta compreensão sublinha a habilidade de perceber os sentimentos do cliente (se ele está feliz ou desapontado), a atração dele pelo serviço (se ele será tomado ou não pelo impulso de comprar) e talvez o temperamento (quando o cliente está com mau humor, ele tende a ser menos tolerante). Ou seja, em serviços, a “qualidade” não está apenas no

produto (isto é seus atributos), mas sim, em como o cliente o percebe na “hora da verdade”, ou no “encontro”.

Se as expectativas não são alcançadas, o cliente ficará desapontado, mas, se são alcançadas ou excedidas, ele ficará satisfeito. Clientes têm diversas razões para comprar ou usar o serviço. Diversos aspectos influenciam os valores dos serviços, como as curiosidades ou a ânsia de conhecimento das pessoas, alguns influenciados por específicos grupos e outros por sentimentos emocionais. Além disso, alguns valores são baseados em parâmetros condicionais, onde situações temporais acrescentam diferentes motivos para consumir. Não é fácil controlar a demanda de serviço, já que sua estrutura envolve vários parâmetros: internos, externos e fatores produzidos pela empresa.

Como a indústria de serviços é (com frequência) intensa na interação entre pessoas, esta indústria está mais exposta a erros humanos que arrisquem a expectativa do cliente (Levitt, 1981). Também nem sempre é trivial prevenir erros antes do serviço ser consumido, já que nesta indústria a etapa de “produção” ocorre quase que simultaneamente com a etapa do consumo. Na manufatura, mercadorias podem normalmente ser produzidas, inspecionadas e ter os defeitos eliminados anteriormente ao consumo. Estas questões adicionam dificuldades para fixar padrões e medidas nos serviços de qualidade e também normalmente tornam o gerenciamento dos erros uma tarefa muito mais crítica do que na manufatura. Precisão absoluta não existe, mas na indústria manufatureira é possível alcançar as especificações, até mesmo se pequenos erros são cometidos.

A qualidade percebida pelo cliente não é rigorosamente previsível e é específica para cada cliente. Algumas vezes a simpatia é muito mais importante para o cliente do que simplesmente oferecer o “melhor” serviço; o cliente deseja sentir que as pessoas envolvidas estão tentando fazer o melhor de si para servi-lo. A diferença básica entre as indústrias de serviços e de manufatura em termos de qualidade provém da dificuldade em definir qualidade e então parametrizá-la à luz de uma dada definição. A qualidade é muito importante, mas ela é principalmente percebida quando está ausente.

Empresas e seus empregados têm um papel fundamental em vários aspectos que impactam na qualidade. Algumas pesquisas estão sendo feitas neste tópico; Hays e Hill (2001) desenvolveram um modelo longitudinal para estudar a ascendência da qualidade do serviço, principalmente no ponto de vista da garantia de serviços das empresas. Este estudo provê introspecções para o mecanismo pela qual a garantia de serviços afeta a qualidade dos serviços e analisou dois caminhos fortemente conectados com a atuação

do funcionário: motivação e visão do funcionário e aprendizagem por meio da falha de serviços.

A indústria de serviços pode controlar os seus procedimentos de produção e, portanto, sua qualidade, selecionando e treinando os seus trabalhadores e ensaiando procedimentos antes de suas execuções, mas estará sempre exposta a falhas, muitas das quais oriundas dos próprios clientes e outras provenientes de situações imprevisíveis e incontroláveis.

Numerosas taxonomias, tipologias e estruturas conceituais para serviços estão na literatura (Grönroos, 1990; Murdick, Render e Russell, 1990; Quinn, Paquette e Baruch, 1988; Zeithaml e Bitner, 2003). A maioria menciona alguns dos seguintes pontos sobre os serviços: intangibilidade, rápida percibibilidade, orientação para o cliente, intensividade em mão-de-obra, simultaneidade (produção e consumo simultâneo), alto risco devido a erros humanos e alto contacto (Levitt, 1981). A indústria de serviços lida com valores intangíveis, ou seja: lida com valores que não podem ser facilmente vistos, tocados, cheirados, ouvidos, degustados ou vivenciados antes da compra.

6.1.2. Administração de serviços

Nos últimos vinte anos a SM tem emergido como uma importante área de estudo acadêmico em diversas escolas de administração ao redor do mundo. Extensiva literatura foi desenvolvida com diversos pontos de vista. Vários livros-textos populares como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000b) e Schmenner (1995) estão disponíveis apresentando a gerência de serviços do ponto de vista de serviços; e Zeithaml e Bitner (2003), Rust, Zahorik e Keiningham (1996) do ponto de vista de marketing; e Zemke (1989) do ponto de vista do mercado de serviços. A SM poderia ser definida como os esforços que devem ser feitos:

“(1) para compreender a utilidade que os clientes recebem ao consumir ou usar as ofertas da organização e como serviços, sozinhos ou conjuntamente com mercadorias ou outros tipos de tangíveis, contribuem para esta utilidade, isto é, compreender como a qualidade total é percebida no relacionamento com o cliente e como essa percepção se modifica com o tempo;

(2) para compreender como a organização (pessoal, recursos tecnológicos e físicos, sistemas e clientes) será capaz de produzir e entregar esta utilidade ou qualidade;

(3) para compreender como a organização deveria ser desenvolvida e gerenciada para que a utilidade ou qualidade seja alcançada; e

(4) para fazer a organização funcionar para que então esta utilidade ou qualidade seja alcançada e os objetivos dos membros envolvidos (a organização, os clientes, os outros membros, a sociedade, etc.) sejam alcançados” (Grönroos, 1990, p.117; Grönroos, 1994).

Contudo, profissionais, assim como, acadêmicos, debatem-se para definir SM e, mais importante, discordam nos princípios básicos desta área. Alguns desses profissionais e acadêmicos, individualmente ou em grupos pequenos, têm desenvolvido estruturas conceituais descritivas e normativas de gerência de serviços (GS). Tais propostas basicamente refletem os vieses comuns dos seus autores e colaboradores.

6.1.2.1.

As pesquisas de “Os Dez Mandamentos”

Como será visto na próxima seção, pelos mesmos motivos expostos na aplicação à SCM, a aplicação da ECMM à SM usou-se do nome “Os Dez Mandamentos da Administração de Serviços” (veja os Apêndices I, XVII, XVIII, XIX, XX, XXI, XXII e XXXI).

Também de modo similar ao observado quando se trata da SCM, existem, na literatura, trabalhos com título semelhante. Por exemplo, Sill (2004) baseado em centenas de estudos de serviços de restaurantes explica os “Deterministic Ten Commandments of Service Design”.

- “Configuração dos passos de serviços;
- Coordenação do sincronismo de serviços;
- Controle dos passos de serviços pelo cliente e pelo servidor;
- Escolha no cardápio e entrega de serviços;
- Continuidade de cobertura;
- Medidas de capacidade dos passos de serviços;
- Consistência das regras e métodos;
- Comunicação entre os clientes e funcionários;

- Compensação e prêmios;
- Celebração e reconhecimento”.

Chase (1985) propõe o “Ten Commandments for Service System Management”.

- “Você tem que fazer transparecer todos os estágios do processo;
- Você tem que desafiar cada sinal e despachar com extrema preocupação aqueles que são “shlocky”;
- Você tem que manter horários de funcionamento extensivos ou, pelo menos, normais;
- Você tem que honrar a privacidade do seu cliente;
- Você tem que aderir à lei da fila;
- Você tem que aceitar que todos os clientes não são criados iguais;
- Você tem que afirmar que a única razão para ter o seu cliente no seu estabelecimento é para vender-lhe mais alguns dos seus serviços;
- Você tem que dividir os seus trabalhadores em pessoas visíveis ao cliente e pessoas de apoio e, de acordo com isto, designar tarefas (Chase se refere aqui à diferença entre palco e bastidores);
- Você tem que proibir os seus servidores de fazer pausas, merendar, falar, ou conversar com os seus namorados, ou namoradas, no telefone na presença do cliente;
- Você tem que colocar as suas melhores pessoas na linha de frente;
- Você tem que abandonar seus cronômetros e repensar seus projetos de exibição (Chase se refere aqui que o foco de SM é sempre o serviço).”

6.2. Geração do Produto 1

Esta seção inicialmente explica como os participantes foram envolvidos na aplicação em SM e como foi elaborado o questionário de SM. No final dela é feita uma análise do Produto 1. Portanto ela é muito simétrica a seção 5.2 que trata dos mesmos aspectos da aplicação em SCM.

6.2.1.

Envolvimento com os participantes e elaboração do questionário

Nesta subseção explica-se como os participantes foram selecionados, como se interagiu com os participantes e o processo de desenvolvimento do questionário de SM.

Envolvimento com os participantes

Para aumentar a probabilidade de que todos os princípios relevantes fossem incluídos na estrutura conceitual normativa, o painel de profissionais e acadêmicos amostrado cobriu uma ampla variedade de disciplinas da SM procurando garantir resultados sem vieses. Então, o primeiro passo foi definir essas áreas de especialidade.

A lista de visões desejadas foi iniciada identificando-se todos os tópicos retratados em numeroso livros-textos de SM, incluindo Albrecht e Bradford, (1990), Albrecht e Zemke (1985), Albrecht (1988), Bateson (1989), Berry, Bennett e Brown (1989), Bowen, Chase, Cummings e Associates (1990), Collier (1985, 1987, 1994), Denton (1992), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000a), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000b), Glynn e Barnes (1995), Grönroos (1990), Guile e Quinn (1988a, 1988b), Haksever, Render, Russell e Murdick (2000), Haywood-Farmer, Nollet e Nollet (1991), Heaton (1977), Heskett, Sasser e Schlesinger (1997), Hope e Muhlemann (1997), Johnston e Clark (2001), Kurtz e Clow (1997), Looy, Dierdonck e Gemmel (1998), Lovelock e Wright (2002), Lovelock (1992, 1994, 2001), Metters, Metters e Pullman (2003), Mills (1986), Nelson (1982), Normann (1984), Rust e Kannan (2002), Rust, Zahorik e Keiningham (1996a), Rust, Zahorik e Keiningham (1996b), Sasser, Olsen e Wyckoff (1978), Schmenner (1995), Schneider e Bowen (1995), Schonberger e Knod (1994), Sewell (1990), Shaw (1990), Sundbo (1998), Voss, Armistead, Johnston e Morris (1985) e Zemke (1989). Na lista final foram adicionadas as visões provenientes da SCM de acordo com interesses futuros de analisar a gestão da cadeia de suprimento de serviços conforme descrito no Capítulo 7 desta tese referente a pesquisas futuras.

Alguns tópicos dos seguintes congressos de pesquisa: Decision Sciences Institute, Production Operations Management Society, Frontiers in Services e INFORMS foram também adicionados à lista. Duplicações foram eliminadas da lista e alguns tópicos foram combinados. A lista final das áreas de especialidade usadas na pesquisa inclui:

- Gestão do relacionamento com o cliente,
- Gestão da demanda,
- Finanças/ contabilidade/ economia política,

- Gestão global/ estratégia,
- Gestão de estoques,
- Logística/ transporte,
- Gestão de manufatura/ operações,
- Gestão de marketing,
- Desenvolvimento de novo produto,
- Gestão de recursos humanos,
- Projeto do processo,
- Compras/ agenciamento/ desenvolvimento de fornecedor,
- Gestão de qualidade,
- Administração de serviços,
- Gestão da cadeia de suprimento,
- Gestão tecnológica,
- Garantia/ retorno/ gestão da cadeia de suprimento do cliente.

A amostragem dos membros do painel de especialistas foi baseada em um processo de convite que não foi aleatório, mas com suficiente diversidade para garantir a maioria das idéias dos tópicos da área. Portanto, apesar de se tratar de uma amostra de conveniência, cuidados foram tomados para evitar vieses e o grande tamanho da amostra confere-lhe representatividades.

Como era importante obter um amplo número de observadores (respondentes) que permitisse aumentar a confiança dos dados, diversos meios foram usados para convidar por mensagem eletrônica profissionais e acadêmicos para participar do questionário e acessar a página eletrônica do primeiro turno.

O corpo de especialistas foi identificado por meio de fontes públicas como:

- Funcionários de sociedades profissionais,
- Cargo de redator de jornais e artigos,
- Membros do corpo docente das escolas de negócios de ponta em todo o mundo.

O corpo de especialistas foi convidado por mensagem eletrônica para visitar a página eletrônica do estudo da pesquisa. Os presidentes de sociedades profissionais e “listservs” na área foram contatados para convidar os seus membros a participar do estudo. Estas sociedades incluem:

- Services Research Network (SERVNET) listserv,

- Manufacturing & Service Operations Management (MSOM) listserv,
- Production & Operations Management Society (POMS),
- Service Operations Management Area (SOMA),
- Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD),
- Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO).

A mensagem eletrônica convite foi enviada diretamente sempre que os endereços eletrônicos dos membros foram fornecidos, caso contrário, o quadro de membros destas sociedades enviou a mensagem eletrônica convite.

Para fornecer mais informação sobre a pesquisa e estimular a participação de pessoas de diferentes culturas, duas partes compuseram alguns dos convites. A primeira parte forneceu informações detalhadas explicando que era parte de uma pesquisa de doutorado e apresentou os pesquisadores por ela responsáveis. Ela foi traduzida para 13 idiomas: alemão, basco, espanhol, finlandês, francês, hebraico, inglês, italiano, mandarim tradicional, português, russo e ucraniano. Mais detalhes sobre as traduções dos convites por mensagens eletrônicas podem ser encontrados no Apêndice I. A segunda parte, que apresenta a página eletrônica, foi apenas escrita em inglês (veja o Apêndice XVII). As mensagens eletrônicas que não requisitaram informações detalhadas foram apenas compostas pela segunda parte. Todos os convites contiveram informações pertinentes ao estudo.

Todas as mensagens eletrônicas recebidas foram respondidas uma a uma. Lembretes foram enviados em inglês para aqueles que ainda não tinham participado, mas responderam mostrando interesse na pesquisa. As pessoas que enviaram mensagens eletrônicas dizendo que não queriam participar foram imediatamente removidas do banco de dados.

No primeiro turno, em torno de 500 respondentes de cerca 70 países, 75 companhias/departamentos e 300 universidades/departamentos forneceram quase 1.300 princípios de SM, número esses que satisfazem às necessidades de diversidade e quantidade; para mais detalhes veja respectivamente os Apêndices XXIV, XXVII e XXV. Para mais detalhes referente às titulações dos profissionais e acadêmicos envolvidos veja respectivamente os Apêndices XXVI e XXVIII.

Elaboração do questionário

O teste piloto do primeiro turno foi executado com um total de dez membros assegurando que as questões foram claramente escritas. Os resultados destes pré-testes foram usados para redefinir o instrumento do questionário antes que fosse enviado para um maior grupo.

Os membros do painel participaram do primeiro turno acessando um dos dois endereços da página eletrônica do questionário: <http://legacy.csom.umn.edu/AHill/Smten/> ou <http://legacy.csom.umn.edu/AHill/SmtenR1/> (veja o Apêndice XIX).

Os membros do painel forneceram os seus endereços eletrônicos, nomes e suas posições/organizações. O endereço eletrônico e nome foram usados para convidá-los para o segundo turno com mensagens eletrônicas personalizadas.

A primeira pergunta no estudo foi:

Liste os três princípios que deveriam ser ensinados para todos os novos gerentes de serviços. Por favor, escreva os princípios como declarações “se/então” como do tipo “se você se exercita diariamente, então provavelmente terá uma longa vida”. Todos os princípios devem ser importantes e não óbvios.

Por meio desta pergunta foi possível obter-se as declarações e separá-las nas variáveis x e y. As proposições “se/então” foram para conduzir uma declaração causal. A solicitação por “não óbvia” visou a estimular uma declaração de maior valor marginal.

A segunda questão foi sobre identificar a área de especialidade de acordo com uma lista fornecida para os respondentes (veja o Apêndice XXIX). Os respondentes tiveram a oportunidade de adicionar uma outra área de especialidade caso achassem necessário (veja o Apêndice XXX). Os Apêndices XXIX e XXX comprovam que a aplicação da ECMM foi realizada em um grupo representativo da diversidade de disciplinas na área de conhecimento de SM.

6.2.2.

Análise dos resultados: Produto 1

Uma análise mental dados foi realizada para obter-se as variáveis dos princípios/proposições. O processo de análise foi composto por pares de variáveis x e y eduzidos de cada princípio. Os princípios obtidos foram classificados como:

- Simples;
- Complexos e tiveram mais de uma variável x ou y. Neste caso o princípio foi repartido em outros princípios que só tinham uma variável x e uma variável y;
- Baixo valor agregado ou
- Nenhum valor agregado.

O critério de seleção dos princípios foi baseado no fato de que o princípio tinha que, ou ser, ou possível de ser estendido para uma proposição do tipo “se-então”. O princípio tinha que ser composto pelo menos por uma variável que pudesse ser interpretada como a componente de uma proposição do tipo “se-então”, e, se apenas tivesse uma variável explícita, sua variável implícita seria listada. As proposições “se x então y” foram individualmente analisadas visando a criar as variáveis x e y e então traduzidas para um menor grupo de variáveis; este é um processo de codificação. A soma total da frequência da variável foi feita; para mais detalhes ver o Apêndice XXIII.

Os resultados do primeiro turno foram coletados e então exibidos para eliminar redundâncias e para combinar conceitos muito próximos como “recuperação dos serviços” e “recuperação dos clientes zangados”.

A análise dos resultados gerou 27 variáveis de administração de serviços e suas definições baseadas nos conhecimentos dos respondentes. Não se tem nenhuma regra específica quanto ao número de variáveis, chegou-se ao número 27 como poderia ter chegado a qualquer outro número. O importante é que este número seja suficientemente grande para representar a diversidade dos conceitos mais importantes e seja suficientemente pequeno para viabilizar a sua apresentação para os respondentes, para que estes o possam analisar. Esta seção apresenta todas essas 27 variáveis e suas definições. No final desta seção se apresenta uma tabela com alguns exemplos de artigos da literatura sobre estas variáveis.

Ressalta-se aqui que a variável “desempenho total” foi freqüentemente apresentada nas declarações dos respondentes de forma implícita, fato este que não surpreende, uma vez que hoje em dia ela é quase sinônima do que um gerente de serviços espera aprender e, portanto, do que se deve ensinar. Todas as variáveis são associadas aqui a uma letra do alfabeto, com a exceção da variável “desempenho total” que não é associada a nenhuma letra para permitir maior ênfase em relação às demais variáveis. A variável “desempenho total” pode ser considerada como uma supervariável (todas as variáveis levam a ela) e, portanto, sua representação e análise no próprio mapa se tornam desnecessárias e redundantes.

A - Fidelidade do cliente

- O grau em que os clientes atuais planejam continuar a comprar de uma organização ao invés de buscar um concorrente dela.

B - Satisfação do cliente

- O grau em que os clientes percebem que o serviço oferecido satisfaz as suas necessidades.

C - Tratamento do cliente

- O grau em que a organização trata clientes com respeito, amabilidade, empatia e integridade; presta atenção a detalhes do cliente e consegue envolver os clientes em "co-produzir" o serviço de forma positiva.

D - Habilidade de gerência da demanda e da capacidade

- A habilidade de uma organização no planejamento, controle e conciliação entre demanda e capacidade.

E - Eficácia e produtividade do empregado

- O grau em que os empregados são capazes de eficientemente satisfazer ou exceder necessidades do cliente.

F – Autonomia e sustentação do empregado

- O grau em que uma organização dá autonomia, preocupa-se e respeita seus empregados, demonstrando isso por meio de políticas flexíveis, medidas e recompensas, interações entre empregado e gerente e participação do empregado no projeto do serviço.

G - Satisfação e motivação do empregado

- O grau em que os empregados se encontram motivados, satisfeitos e/ou leais à sua organização.

H - Treinamento e comunicação do empregado

- O grau em que uma organização treina seus empregados sobre a organização, ou seu serviço oferecido, e/ou comunica informação a seus empregados.

I - Conhecimento da indústria

- A profundidade do conhecimento do serviço que oferece, da organização e da indústria de serviço em que uma organização opera.

J - Liderança e habilidade na gerência do recurso humano

- A habilidade em liderar eficazmente, de empregar e em reter bons empregados.

K - Habilidade de escutar

- A habilidade da organização em escutar e aprender de seus clientes. Isto requer prestar atenção às queixas e interagir com clientes de forma regular.

L - Habilidade gerencial na tomada de decisão

- A habilidade de uma organização em tomar decisões eficazes e éticas. Isto inclui conseguir balancear objetivos conflitantes ou demandas conflitantes sobre seus recursos.

M - Habilidade da aplicação de medidas

- O grau em que uma organização usa eficazmente métricas e medições.

N - Qualidade de comunicações com o cliente

- A perícia da organização em estabelecer expectativas, educando clientes sobre os serviços oferecidos, compartilhando a proposição do valor do serviço e praticando honestidade.

O – Habilidade de vendas e marketing

- O nível da perícia de vendas e marketing incluindo a gerência da marca, gerência do processo de vendas, segmentação de mercado, habilidade do “cross-selling” e potencialidades promocionais.

P - Qualidade de projeto do serviço

- O grau em que uma organização está focalizada em alcançar os requisitos do cliente e tomar o cliente como prioridade número um nas decisões a respeito da velocidade, confiabilidade, localização, disponibilidade, flexibilidade, participação do cliente, tangibilidade e outras variáveis que definem a experiência do cliente.

Q - Capacidade de prevenção de falha do serviço

- A habilidade de uma organização em evitar problemas antes que ocorram.

R - Inovação e melhoria do serviço

- O compromisso e a habilidade de uma organização em desenvolver serviços novos e/ou em aprender dos clientes a criar um processo de serviço cada vez melhor.

S - Gerência de ferramentas e habilidade da tecnologia do serviço

- A habilidade da organização em usar eficazmente ferramentas tais como previsão, “benchmarking”, “yield management”, “revenue management”, “value-pricing” e garantias de serviço.

T – Qualidade do serviço

- O grau em que uma organização alcança ou excede as expectativas do cliente.

U – Habilidade na recuperação do serviço

- A habilidade da organização em detectar problemas e recuperar-se de falhas do serviço.

V – Valor do serviço

- A qualidade do serviço relativamente ao preço pago por ele.

W – Serviço orientado pela estratégia

- O grau em que a estratégia da organização orienta seu projeto do serviço e define seu mercado alvo.

X - Produtividade do sistema

- O nível de eficiência e de eficácia dos sistemas e processos de uma organização.

Y - Visão de sistema

- A habilidade de uma organização em ter um ponto de vista de sistema e de processos, e, também, de integrar processos e sistemas.

Z - Compreensão do cliente

- A profundidade do conhecimento das necessidades e dos atributos do cliente, conhecimentos estes obtidos pelos clientes, empregados e concorrentes.

Desempenho total

- A lucratividade, valor de mercado, fatia de mercado ou alguma outra medida total do sucesso de uma organização.

De forma análoga à aplicação em SCM, procurou-se relacionar essas variáveis induzidas pelas respostas com o observado na literatura. A Tabela 3 apresenta os artigos encontrados sobre estas 27 variáveis de SM. As variáveis estão representadas pelas suas

correspondentes letras do alfabeto. A última linha da Tabela 3 é relativa a variável “desempenho total”.

Tabela 3: Artigos sobre as variáveis de administração de serviços

	Referências para as variáveis de administração de serviços:
A	Andreassen e Lindestad, 1998; Bhatti, Skinkle e Spalding, 2001; Buttle e Burton, 2002; Cunningham, 1961; de Ruyter e Bloemer, 1999; Dowling e Uncles, 1997; Duboff, 1997; Duffy, 1998; Fredericks, 2001; Hallowell, 1996; Henry, 2000; Innis e La Londe, 1994; Johnson, 2002; Khatibi, Ismail e Thyagarajan, 2002; Reichheld e Markey Jr., 2000; Reinartz e Kumar, 2002; Rust e Zahorik, 1993; Ryan e Rayner, 1999; Too, Souchon e Thirkell, 2001
B	Adsit e London, 1996; Anderson e Fornell, 1997; Anderson e Sullivan, 1993; Berdie, 2003; Bond III e Fink, 2001; Carù e Cugini, 1999; Chadee e Mattsson, 1996; Dahlsten, 2003; Douglas, 2000; Dresner e Xu, 1995; Dubrovski, 2001; Forst, 2002; Hauser, Simester e Wernerfelt, 1994; Homburg, Krohmer, Cannon e Kiedaisch, 2002; Innis e La Londe, 1994; Johnson e Anderson, 1995; Kanji e Wallace, 2000; Kondo, 2001; McColl-Kennedy e Schneider, 2000; McDougall e Levesque, 2000; Myers, 1991; Naumann, Jackson Jr. e Rosenbaum, 2001; Nicholls, Gilbert e Roslow, 1998; Pothas, De Wet e Marthinus De Wet, 2001; Rego, 1998; Rogg, Schmidt, Shull e Schmitt, 2001; Rust e Zahorik, 1993; Simester, Hauser, Wernerfelt e Rust, 2000; Söderlund e Julander, 2003; Taylor, 2002; Widmie e Jackson Jr., 2002; Yeung e Ennew, 2000; Yeung, Ging e Ennew, 2002
C	Barbee e Bott, 1991; e Morris, 1988
D	Dana Jr., 1999; Dekkers, 2002; Fransoo, 1992; Guerrero, 1991; Jarvis, 2002; Langabeer II, 2000; Masuda e Whang, 2002; Moodie e Bobrowski, 1999; Northcraft e Chase, 1983; Rhyne, 1988; Weatherford e Bodily, 1992
E	Burnham, 1949; Gannon e Paine, 1972; Griffin, 1981; Holzer, 1990; Rudner, 1992
F	Barbee e Bott, 1991; Claydon e Doyle, 1996; Lashey, 1999; Lashey, 1995; Psoinos e Smithson, 2002; Psoinos, Kern e Smithson, 2000; Smith, 2001; Ugboro e Obeng, 2000
G	Abbott, 2003; Adsit e London, 1996; Eskildsen e Dahlgaard, 2000; Eskildsen e Nussler, 2000; Kilduff e Baker, 1984; Martensen e Grønholdt, 2001; Miller, 1968; Sullivan, 1989
H	Daniels, 2003; Howard, 1998; Murray e Snider, 2001; Nicoll, 1993; Tavernier, 1980
I	Agrawal, 2001; e Rees e Debbage, 1992
J	Bartel, 2004; Boxall e Purcell, 2000; Gelade e Ivery, 2003; Habir e Larasati, 1999; Huselid e Jackson, 1997; Michie e Sheehan-Quinn, 2001; Ramlall, 2003; Redman e Mathews, 1998; Rémy e Kopel, 2002; Richard e Johnson, 2001; Wood, 1999
K	Brownell, 1987; Papa e Glenn, 1988
L	Cifuentes, 1972; Ferris, Kumar, Sant e Sopariwala, 1998; Ford e Gioia, 2000; Goldberg e Nierenberg, 1973; Hackamack e Danielson, 1971; Heller, 1972; Holloman, 1992; Khabakuk, 1972; Maloney e McCormick, 1993; Roth, 1992; Simons e Thompson, 1998; Smith, 1990; Tersine e Grasso, 1979; Waddell e Sohal, 1994

M	Ambler, 2000; Callahan e MacKenzie, 1999; Cohen, Eliashberg e Ho, 2000; Drongelen e Bilderbeek, 1999; Ennew, Reed and Binks, 1993; Frederick, Kallal e Krook, 1999; Jaillet, 2003; Jain, 1997; Kuczmarski, 2001; Milliken, 2001; Rook e Medhat, 1996; Straight, 2000
N	Smith e Hunt, 1987
O	Heaston, 2002; Tzokas e Saren, 2001
P	Não se chegou a uma referência para esta variável.
Q	Não se chegou a uma referência para esta variável.
R	Martin Jr e Horne, 1995; Miles, 2000; e Warren, Abercrombie e Berl, 1989
S	Desiraju e Shugan, 1999; Hart, 1989; Kimes, 1989; Lieberman, 2003; Siguaw, Kimes e Gassenheimer, 2003; Tucci e Talaga, 1997; Weatherford e Belobaba, 2002; Weatherford e Bodily, 1992
T	Bebko, 2000; Ennew, Reed e Binks, 1993; Kandampully, 1998; Sachdev e Verma, 2002; Sultan e Simpson Jr, 2000; Sureshchandar, Rajendran e Kamalanabhan, 2001; Van Riel, Semeijn e Janssen, 2003; Webb, 1998; Webb, 2000
U	Andreassen, 2000; Boshor e Staude, 2003; Bowen e Johnston, 1999; Hart, Heskett e Sasser Jr., 1990; Johnston e Fern, 1999; McDougall e Levesque, 1999; Spreng, 1995
V	Cronin, Brady, Brand, Hightower Jr e Shemwell, 1997; Mentzer, Rutner e Matsuno, 1997
W	Edvardsson e Enquist, 2002; Hill, Collier, Froehle, Goodale, Metters e Verma, 2002; O'Farrell, Hitchens e Moffat, 1992; Quinn, Doorley e Paquette, 1990; Thomas, 1978
X	Armistead e Machin, 1998; Benner e Tushman, 2003
Y	Sharp, 1989
Z	Ganesh, Arnold e Reynolds, 2000; Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991; Simonson, 1993; Swaddling e Miller, 2003; Verhoef, 2003
	Adsit e London, 1996; Anderson e Fornell, 1997; Bharadwaj e Menon, 1993; Carù e Cugini, 1999; Collier, 1995; Daugherty, Stank e Ellinger, 1998; Dekkers, 2002; Dresner e Xu, 1995; Holden, 1997; Innis e La Londe, 1994; Innis e La Londe, 1994; Johnson e Anderson, 1995; Jones, 2000; Parasuraman, 1987; Rangone, 1996; Rego, 1998; Rust e Zahorik, 1993; Stank, Goldsby, Vickery e Savitskie, 2003

É interessante notar que, ao menos nesse exame ainda superficial, foram identificadas duas variáveis, P e Q sem correspondência na literatura, ambas de certa forma, ligadas à qualidade e confiabilidade do serviço.

6.3.

Geração do Produto 2

6.3.1.

Envolvimento com os participantes e elaboração do questionário

Envolvimento com os participantes

O procedimento de interação foi baseado em mensagens eletrônicas personalizadas. Uma mensagem eletrônica de agradecimento foi enviada para cada respondente do primeiro turno (veja o Apêndice XVIII). Esta mensagem eletrônica

forneceu também ao respondente o endereço da página eletrônica do segundo turno. Os respondentes do primeiro turno que não acessaram a página eletrônica do segundo turno receberam outras mensagens eletrônicas personalizadas estimulando-os a participar do segundo turno.

Elaboração do questionário

O teste piloto do segundo turno foi executado para se ter certeza de que as questões foram claramente escritas. Os resultados destes pré-testes foram usados para redefinir o instrumento do questionário antes que fosse enviado para um maior grupo. Os membros do painel amostrado participaram do segundo turno acessando o endereço da página eletrônica do questionário: <http://legacy.csom.umn.edu/AHill/SmtenR2/> (veja o Apêndice XX). Nesta página eletrônica eles foram convidados a acessar os resultados do primeiro turno.

As questões demográficas eram sobre o tempo em que o respondente tinha estado envolvido com o domínio de SM, para avaliar como o respondente concordava em ser considerado um especialista neste domínio e se ele se classificava como um profissional/consultor ou professor/acadêmico.

Aos respondentes foi fornecida uma lista de variáveis e eles foram perguntados sobre a intensidade das conexões causais entre os pares formados por uma variável de referência (variável “a”) e cada uma das demais variáveis (chamadas de variáveis “b”). Para evitar vieses e amostrar diversos arcos de relacionamento, a variável de referência era escolhida aleatoriamente a cada vez que o questionário era aplicado. Os respondentes tiveram a oportunidade de analisar, se quisessem, diversas variáveis “a”. Para evitar a repetição, o número de opções de análises de variáveis ficou restrito ao número de variáveis e o sorteio para um mesmo respondente era feito sem reposição.

6.3.2.

Análise dos resultados: Produto 2

Esta seção apresenta a análise dos resultados da aplicação da ECMM para obtenção do seu Produto 2.

Os Passos 3, 4 e 5 da ECMM foram aplicados nos dados obtidos com os 200 primeiros acessos à página eletrônica para obter-se o mapa cognitivo não-direcionado de SM.

Conforme já descrito na análise dos resultados das variáveis (veja a Seção 6.2.2) a análise e representação da variável “desempenho total” é desnecessária e redundante no mapa uma vez que se trata de uma supervariável. Excluindo a variável “desempenho total” que não foi apresentada como uma variável A, todas as demais 26 variáveis foram analisadas na obtenção do Produto 2.

Durante os procedimentos de análise, como será visto a seguir, várias matrizes foram construídas para auxiliar a análise. Estas matrizes são compostas das 27 variáveis nas linhas e colunas: fidelidade do cliente (1), satisfação do cliente (2), tratamento do cliente (3), compreensão do cliente (4), habilidade de gerência da demanda e da capacidade (5), eficácia e produtividade do empregado (6), autonomia e sustentação do empregado (7), satisfação e motivação do empregado (8), treinamento e comunicação do empregado (9), conhecimento da indústria (10), liderança e habilidade de gerência do recurso humano (11), habilidade de escutar (12), habilidade de gerência de tomada de decisão (13), habilidade da aplicação de medidas (14), desempenho total (15), qualidade de comunicações com o cliente (16), habilidade de vendas e marketing (17), qualidade de projeto do serviço (18), capacidade de prevenção de falha do serviço (19), inovação e melhoria do serviço (20), gerência de ferramentas e habilidade da tecnologia do serviço (21), qualidade do serviço (22), habilidade na recuperação do serviço (23), valor do serviço (24), serviço orientado pela estratégia (25), produtividade do sistema (26) e visão dos sistemas (27).

Os procedimentos de normalização permitiram considerar o nível de especialidade e aplicar pesos às opiniões de especialistas. Os apêndices XXXII e XXXIII apresentam respectivamente a matriz dos valores médios e a matriz dos valores médios com estes pesos. A aplicação do índice de especialidade revelou relações entre todas as 26 variáveis de SM.

A distância de Minkovski entre as variáveis ajudou a encontrar similaridades e, portanto, permitiu remover conceitos similares do mapa final. Os apêndices XXXIV e XXXV apresentam respectivamente a matriz das distâncias de Minkovski e a matriz dos inversos das distâncias de Minkovski. A análise de agrupamento hierárquica baseada nas distâncias demonstrou-se uma eficiente ferramenta para gerar os oito seguintes agrupamentos (“clusters”) representados na Tabela 4. Os nomes dos agrupamentos foram escolhidos de forma arbitrária, mas procurando a representar o significado conjunto das variáveis que os compõem.

Tabela 4: Grupamentos resultantes da análise de grupamento hierárquica

Grupamentos	Variáveis
Relação cliente e serviço	Fidelidade do cliente: 1, tratamento do cliente: 3, satisfação e motivação do empregado: 8, qualidade do serviço: 22 e valor do serviço: 24
Satisfação do cliente	Satisfação do cliente: 2
Sensibilidade com o cliente	Compreensão do cliente: 4 e habilidade de escutar: 12
Competência técnica gerencial	Habilidade de gerência da demanda e da capacidade: 5, conhecimento da indústria: 10, capacidade de prevenção de falha do serviço: 19, gerência de ferramentas e habilidade da tecnologia do serviço: 21 e serviço orientado pela estratégia: 25
Competência técnica do empregado	Eficiência e produtividade do empregado: 6, autonomia e sustentação do empregado: 7, habilidade da aplicação de medidas: 14, qualidade de comunicações com o cliente: 16, qualidade de projeto do serviço: 18, inovação e melhoria do serviço: 20 e habilidade na recuperação do serviço: 23
Capacitação na gerência dos recursos humanos	Treinamento e comunicação do empregado: 9 e liderança e habilidade na gerência do recurso humano: 11
Visão global e entendimento do mercado	Habilidade gerencial na tomada de decisão: 13, habilidade de vendas e marketing: 17 e visão de sistema: 27
Produtividade do sistema	Produtividade do sistema: 26

A apresentação dos grupamentos resultou em um mapa muito complexo. O escalamento multidimensional foi usado para passar de uma apresentação multidimensional de arranjo de arcos para o plano euclidiano. O “software” Decision Explorer foi usado para apresentar os mapas individuais dos especialistas e para a construção do mapa final. Depois, um mapa foi selecionado ajustando os parâmetros de apresentação paramétrica do mapa até que se encontrasse o que for julgado ser o melhor compromisso entre representatividade e simplicidade.

A Figura 8 mostra o mapa cognitivo não-direcionado de SM obtido nesta pesquisa. Os nós estão distribuídos em uma ordem lógica de forma tal que os nós que mais logicamente semelhantes entre si estejam mais próximos um do outro.

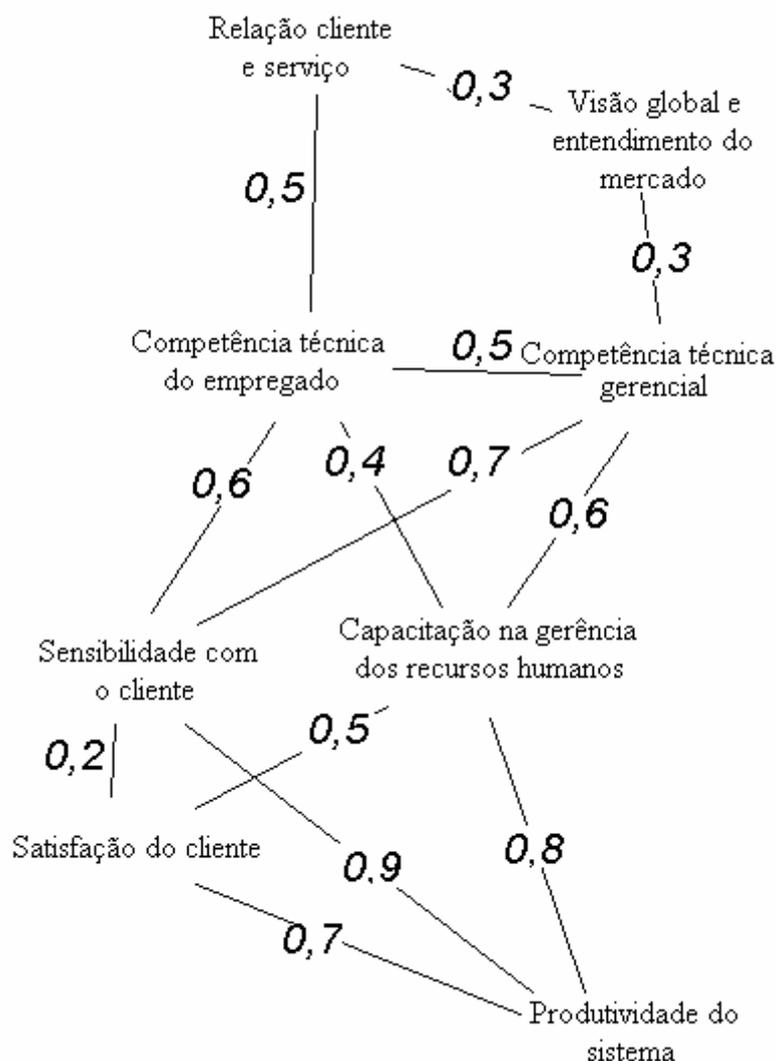


Figura 8: O mapa cognitivo não-direcionado de SM.

Este mapa parcimonioso resume mais de 1.000 declarações e quase 20.000 palavras fornecidas no primeiro turno e mais de 5.000 arcos avaliados no segundo turno pelos respondentes desta pesquisa. Maiores interpretações sobre este mapa encontram-se na conclusão da tese na Seção 7.1.3.

O mapa encontrado apresentado na Figura 8, o Produto 2, fornece os grupamentos das variáveis obtidas no Produto 1 e as relações entre eles. Pode-se criar declarações normativas de SM para explicar de forma escrita o mapa cognitivo não-direcionado de SM, mas a informação espacial (a distribuição dos nós e as distâncias entre os arcos) dificilmente será representada por estruturas de sentenças da mesma forma que o próprio mapa (algo semelhante a um grafo semântico). Estas declarações normativas de

SM devem servir de base para um conhecimento holístico do tema colocado de uma forma compacta e para atender fins educativos como preparar profissionalmente novos gerentes de serviço.

Não existe nenhuma regra específica sobre como criar as declarações normativas quando estas estão representadas por mapas, de qualquer forma, esta pesquisa sugere três formas alternativas para criá-las: (1) descrever o significado de cada nó, (2) descrever cada arco, ou (3) descrever grupos de nós e arcos (Ex: descrever os principais circuitos).

Um exemplo de uma declaração normativa simples baseada na descrição de cada nó para o mapa cognitivo não-direcionado de SM encontrado seria:

- O grupamento “relação cliente e serviço” (1) tem uma relação significativa com os grupamentos “competência técnica do empregado” (5) e “visão global e entendimento do mercado” (7).
- O grupamento “satisfação do cliente” (2) tem uma relação significativa com os grupamentos “sensibilidade com o cliente” (3), “capacitação na gerência dos recursos humanos” (6) e “produtividade do sistema” (8).
- O grupamento “sensibilidade com o cliente” (3) tem uma relação significativa com os grupamentos “satisfação do cliente” (2), “competência técnica gerencial” (4), “competência técnica do empregado” (5), “capacitação na gerência dos recursos humanos” (6) e “produtividade do sistema” (8).
- O grupamento “competência técnica gerencial” (4) tem uma relação significativa com os grupamentos “sensibilidade com o cliente” (3), “competência técnica do empregado” (5), “capacitação na gerência dos recursos humanos” (6) e “visão global e entendimento do mercado” (7).
- O grupamento “competência técnica do empregado” (5) tem uma relação significativa com os grupamentos “relação cliente e serviço” (1), “sensibilidade com o cliente” (3), “competência técnica gerencial” (4) e “capacitação na gerência dos recursos humanos” (6).
- O grupamento “capacitação na gerência dos recursos humanos” (6) tem uma relação significativa com os grupamentos “satisfação do cliente” (2), “competência técnica gerencial” (4), “competência técnica do empregado” (5) e “produtividade do sistema” (8).

- O grupamento “visão global e entendimento do mercado” (7) tem uma relação significativa com os grupamentos “relação cliente e serviço” (1) e “competência técnica gerencial” (4).
- O grupamento “produtividade do sistema” (8) tem uma relação significativa com os grupamentos “satisfação do cliente” (2), “sensibilidade com o cliente” (3) e “capacitação na gerência dos recursos humanos” (6).

Os exemplos das declarações normativas simples baseadas nas descrições de cada nó e de grupos de nós e arcos para o mapa cognitivo não-direcionado de SM seguiriam a mesma lógica do exemplo anterior. A seguir se apresenta um exemplo para apenas um arco e um outro para apenas um grupo de nós e arcos.

No caso de um arco, tem-se como exemplo:

- Existe uma relação significativa entre os grupamentos “relação cliente e serviço” (1) e “competência técnica do empregado” (5).

No caso de um grupo de nós e arcos, apresenta-se um exemplo com base em um circuito:

- Existe um circuito significativo formado pela seqüência de grupamentos “relação cliente e serviço” (1), “competência técnica do empregado” (5), “competência técnica gerencial” (4) e “visão global e entendimento do mercado” (7). Talvez se pudesse, a partir do grafo, conjecturar que a “competência técnica gerencial” permite melhor “visão global e entendimento do mercado”, que, por sua vez, permite melhor “relação cliente e serviço”, mas isso não está claro no grafo, pois a relação causal não é a única possível. Outra conjectura que parece alinhada com o grafo é que a produtividade do sistema está bem ligada à sensibilidade com o cliente e satisfação do cliente (que estão ainda mais ligados entre si, reforçando dessa forma, a ligação do par à produtividade) e também à competência na gerência de recurso humanos. Essa conjectura é muito freqüente na literatura. As relações causais seriam o objetivo do Terceiro Turno e poderiam partir do grafo não direcionado.