



Revista Produção Online
v.11, n.1, mar. 2011

ISSN: 1676 - 1901
www.producaoonline.org.br



MELHORIA DE DESEMPENHO EM SERVIÇOS: ALTERNATIVAS PARA LIDAR COM O *TRADE-OFF* ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

PERFORMANCE IMPROVEMENT IN SERVICES: ALTERNATIVES TO DEAL WITH THE *TRADE-OFF* BETWEEN EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS

Noel Torres Júnior* noel@face.ufmg.br

Dario Ikuo Miyake** dariomiy@usp.br

*Universidade Federal de Minas Gerais

**Escola Politécnica da USP

Resumo: Entregar a seus clientes resultados satisfatórios com eficiência de custos é um desafio fundamental para qualquer organização de serviços. Isso requer a compreensão de como as organizações de serviço podem buscar apropriadamente os objetivos de eficiência e eficácia. À luz de uma revisão bibliográfica, o presente trabalho identifica e analisa meios alternativos para as organizações de serviços buscarem um melhor desempenho sob estes critérios. Para tanto, uma amostra de organizações de serviços foi investigada com o propósito de identificar as estratégias e mecanismos que têm explorado para lidar com estes critérios de desempenho, pois embora ambos sejam críticos, são potencialmente conflituosos entre si. Na pesquisa de campo foram identificados diversos mecanismos para melhorar a eficiência e/ou eficácia dos serviços, sendo que a maioria baseia-se na estratégia de propiciar uma maior participação do cliente. Os resultados reforçam a proposição de estudos recentes de se conceber e gerenciar serviços por uma nova lógica que supere a visão industrialista de privilegiar o controle dos processos pela organização inibindo um maior envolvimento ou interferência dos clientes em processos de serviços.

Palavras-Chave: Desempenho em Serviços. Eficiência em Serviços. Eficácia em Serviços.

Abstract: Accomplishing customer satisfaction with cost efficiency is a challenge for any service organization. This requires the understanding of the way how service organizations can properly meet efficiency and effectiveness goals. Based on a literature review, this paper identifies and analyzes alternative means for seeking enhanced performance with regard to these two criteria. A sample of six service organizations was studied with the aim of identifying the strategies and mechanisms used to deal with these two critical but potentially conflicting performance criteria. In the fieldwork several mechanisms to improve service efficiency and/or effectiveness were identified, mostly based on the strategy to promote further customer participation. The results support recent studies that point out the need to design and manage services under a new logic that goes beyond the "production-line approach to services" which emphasizes the control by the organization, restraining initiatives seeking greater customer involvement and participation in service processes.

Keywords: Service Performance. Efficiency in Services. Service effectiveness.

1 INTRODUÇÃO

A busca por um melhor desempenho deve ser uma preocupação central nas organizações de serviços. A literatura que contempla o projeto e administração de operações de serviços revela a existência de diversos objetivos ou critérios para o direcionamento e avaliação de seu desempenho. A diversidade de objetivos ou critérios de desempenho considerados por diferentes autores da área de operações de serviços apresentada no Quadro 1 evidencia a necessidade de considerá-los sob múltiplas perspectivas e de entender suas inter-relações.

Autores	Corrêa e Giansi	Schmenner	Fitzsimmons e Fitzsimmons	Corrêa e Caon	Johnston e Clark
Objetivos ou critérios de desempenho	Acesso Atendimento Competência Consistência Credibilidade Custo Flexibilidade Tangibilidade Velocidade	Custo Produtividade Qualidade Rapidez	Confiabilidade Conveniência Disponibilidade Personalização Preço Qualidade Rapidez Reputação Segurança	Acesso Comunicação Conforto Consistência Competência Atendimento Custo Estética Flexibilidade Integridade Limpeza Qualidade dos bens Segurança Velocidade	Confiabilidade Desenvolvimento de novos serviços Disponibilidade Exclusividade Flexibilidade Preço Qualidade Variedade de serviços Velocidade do serviço

Quadro 1 – Objetivos/critérios de desempenho para operações de serviços

Fonte: Corrêa e Giansi (1994); Schmenner (1999); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000); Corrêa e Caon (2002); Johnston e Clark (2002).

A despeito da importância da medição de desempenho para as organizações de serviços e da existência de uma vasta literatura acerca da avaliação de desempenho na área de administração e contabilidade, a literatura ainda apresenta poucos estudos relatando as práticas operacionais adotadas pelas organizações de serviço relacionadas a este tema (JOHNSTON e JONES, 2004; HAKTANIR e HARRIS, 2005).

Quando acadêmicos e gestores consideram o desempenho de uma organização, critérios como produtividade, qualidade, eficiência e eficácia são comumente utilizados. Entretanto, não raramente, tais critérios não são definidos de modo rigoroso, sendo que alguns são até tratados como equivalentes entre si. Dada a importância destes na concepção e implantação de sistemas de medição, alguns

autores realçam a necessidade de se estabelecer um melhor entendimento da natureza e utilidade dos mesmos (GUMMESSON, 1998; JOHNSTON e JONES, 2004; TANGEN, 2005; LINNA *et al.*, 2010)

Assim como a qualidade (GARVIN, 1987), a produtividade revela múltiplas facetas abrangendo diferentes definições e interpretações conforme a perspectiva adotada em sua consideração (TANGEN, 2005). Diante das características como intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e heterogeneidade que diferenciam os serviços em relação aos bens, alguns autores advogam que no planejamento e gestão de processos de serviço é fundamental considerar uma estreita relação da produtividade não apenas com a eficiência, mas também com a eficácia (BLOIS, 1984; JOHNSTON e JONES, 2004; GRÖNROOS, OJASALO, 2004; LINNA *et al.*, 2010). Isso implica em admitir um escopo menos estreito para considerar a produtividade em serviços. Johnston e Jones (2004) observam que ela abrange uma dimensão chamada de “produtividade operacional” relacionada primordialmente com a eficiência e uma segunda chamada de “produtividade do cliente” que influi na sua satisfação e, portanto na eficácia.

Contudo, a busca tanto da eficiência como da eficácia na gestão de operações produtivas é um desafio intrincado. Chase, Jacobs e Aquilano (2006), ao descreverem o papel dos gestores de produção, observam a dificuldade encontrada em várias situações para conseguir conciliá-las: *“Muitas vezes, maximizar a eficiência e a eficácia ao mesmo tempo cria conflito entre as duas metas. Vemos esse dilema todos os dias em nossas vidas”* (ibid., p. 8). Na visão destes autores, praticando uma administração inteligente é possível atingir altos níveis de valor buscando satisfatoriamente estas duas metas.

No atual contexto de contínuo aumento da concorrência e de crescente elevação dos padrões exigidos pelo mercado, a melhoria de desempenho em termos do binômio eficiência-eficácia merece crescente destaque, na medida em que resultados superiores sob estes critérios possibilitam aumentar o valor oferecido aos clientes e à organização, e melhorar de modo abrangente a produtividade em processos de serviço. Dada a sua relevância para a sobrevivência das empresas de serviços, a adequada gestão das ações voltadas a este binômio é tratada como ponto central deste trabalho.

De uma maneira geral, pode-se afirmar que a eficiência está relacionada ao consumo de recursos, indicando a intensidade com que as organizações consomem recursos produtivos em seus processos de serviços. Assim, organizações eficientes utilizam bem os seus recursos e organizações ineficientes utilizam mais recursos do que deveriam. Já a eficácia refere-se à extensão segundo a qual os objetivos são atingidos (CORRÊA e CORRÊA, 2006). Ser eficaz entregando a seus clientes resultados satisfatórios e ainda operar eficientemente com custos compatíveis é um desafio fundamental para as organizações de serviços.

Analisando estes dois critérios conjuntamente, quatro situações diferentes podem ocorrer em uma dada organização: i) a organização é eficiente, mas não é eficaz; ii) não é eficiente, mas é eficaz; iii) não é eficiente, nem eficaz; e iv) é eficiente e eficaz.

Pressões como crescimento da concorrência e maior poder de barganha dos consumidores fazem com que os gestores de das organizações de serviços procurem atingir a situação iv. Mas, esta situação não é facilmente obtida, na medida em que estes dois critérios podem ser antagônicos. Levando-se em conta que a eficiência está associada ao consumo de recursos e a eficácia está associada aos resultados obtidos pelo processo de serviço, é importante notar que a eficiência induz à minimização dos recursos, enquanto os resultados que determinam a eficácia dependem da disponibilidade de recursos para serem obtidos. Um maior gasto de recursos produtivos pode prejudicar a eficiência em seu uso, mas pode aumentar a probabilidade de tornar o processo de serviço mais eficaz. Por exemplo, no setor da saúde, esta situação pode ocorrer quando um médico prescreve uma grande quantidade de exames para diagnosticar uma doença. O uso de mais recursos produtivos, para um determinado cliente, possibilita uma maior dedicação de atenção às necessidades do cliente favorecendo a eficácia, mas por outro lado, encarece o serviço. A obtenção da eficiência e eficácia em organizações de serviço é, portanto um grande desafio para os gestores sendo importante tratar esta questão conceitualmente para desenvolver diretrizes adequadas que possam balizar a busca de um melhor desempenho sob estes dois critérios.

A busca da melhoria de eficiência e eficácia pode ser entendida como mais desafiadora em organizações de serviços que processam pessoas e que necessitam dar maior ênfase a seus processos de Linha de Frente. No contexto de tais

organizações, o desempenho do serviço depende fortemente da atuação dos funcionários bem como do próprio cliente, pois seus processos são caracterizados por uma maior necessidade de interagir com clientes, um maior grau de customização dos serviços e mobilização de funcionários com maior poder de discricção (SILVESTRO; FITZGERALD e JOHNSTON, 1992; LOVELOCK, 1983; HOLMLUND, 2007). Por tudo isto, a melhoria do desempenho em termos de eficiência e eficácia pode ser vista como mais complexa.

Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo investigar como as organizações de serviços que processam pessoas e que necessitam dar maior atenção a seus processos de Linha de Frente podem buscar apropriadamente a melhoria do binômio eficiência-eficácia. Inicialmente, o trabalho organiza uma revisão da literatura sobre o tema da medição de desempenho e discute como a busca de um desempenho superior sob um dado critério pode implicar num desempenho inferior sob outros critérios, considerando os diferentes tipos de *trade-off* que podem ocorrer. Também define os dois critérios que constituem o binômio objeto de estudo e apresenta possíveis estratégias para buscar a melhoria dos mesmos. Em seguida, com base numa pesquisa de campo, o trabalho identifica diferentes estratégias e mecanismos que podem ser aplicados para administrar o *trade-off* entre eficiência e eficácia de modo a conciliar um bom desempenho sob ambos os critérios. Os estudos de casos revelaram a adoção de mecanismos para melhorar estes critérios, ainda pouco explorados pela literatura. Em sua maioria, eles estão baseados na maior participação do cliente no serviço.

2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A efetiva busca por um melhor desempenho nas organizações depende da estruturação de um sistema de medição de desempenho. Segundo Sobreira Netto (2006) pode-se entender tal tipo de sistema como um conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados e, assim, gerar informações sobre determinadas dimensões de desempenho. Um sistema de medição pode consumir um volume significativo de recursos, e requer ações de cunho estratégico e operacional para o seu gerenciamento.

Franco-Santos *et al.* (2007), por meio de uma extensa revisão da literatura, identificaram as principais características de um sistema de gestão de medição de desempenho. Para estes autores, um sistema de gestão de desempenho deve servir aos seguintes propósitos:

- Gestão Estratégica: auxiliar no planejamento, na formulação de estratégias e em sua implementação.
- Comunicação: ao medir alguns itens, implicitamente, a organização informa aos seus membros quais itens são importantes e induz os funcionários cujo desempenho influencia nos mesmos a se esforçarem para atingir as metas estabelecidas.
- Motivação: as medidas utilizadas pela organização criam hábitos mentais que influenciam o comportamento dos funcionários.
- Controle: um sistema de medição possibilita gerar *feedback* para apontar a necessidade de tomar uma ação apropriada caso o processo não esteja atingindo a meta.
- Aprendizado e Melhoria dos Processos: as medidas de desempenho podem fornecer um meio poderoso de impulsionar a melhoria, pois sua vinculação a um sistema de recompensas e punições comumente leva os indivíduos a melhorar seu desempenho.

Segundo Corrêa e Corrêa (2004), os sistemas de avaliação de desempenho não apenas instrumentam o ciclo de planejamento e controle das empresas, fornecendo os meios para a captura de dados sobre desempenho que servem para apoiar a tomada de decisões; como também influenciam o comportamento das pessoas tornando mais provável que determinadas intenções estratégicas se tornem realidade.

Diversas propostas para a concepção de sistemas de medição são encontradas na literatura. Figueiredo (2003) identificou nove importantes sistemas de medição de desempenho os quais são relacionados no Quadro 2.

Sistemas de medição de desempenho	Referência	Características
<i>Performance Measure Questionnaire</i> (PMQ)	Dixon, Nanni e Vollmann (1990 <i>apud</i> FIGUEIREDO, 2003)	Objetiva identificar as necessidades de melhoria das organizações. Avalia a efetividade do sistema de medição de desempenho segundo quatro aspectos.
<i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i> (SMART)	Lynch e Cross (1991 <i>apud</i> FIGUEIREDO, 2003)	Objetiva levar a visão da organização, traduzida em objetivos financeiros, aos sistemas de operação. Utiliza dois tipos de medidas: as que medem eficiência interna das atividades e departamentos e as que medem a efetividade externa em termos de mercado.
Modelo <i>Quantum</i> de Medição de Desempenho (MQMD)	Hronec, 1994	Cria uma matriz associando todos os processos à estratégia da organização por meio de um conjunto de medidas de desempenho que abrangem três níveis: a organização, os processos e as pessoas.
Sete Critérios de Desempenho (SCD)	Sink e Tuttle, 1993	Objetiva avaliar o desempenho global da organização por meio de todos os seus pontos-chave em relação a sete critérios de desempenho.
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Kaplan e Norton, 1992 e 1997	Objetiva medir o desempenho com medidas estratégicas, operacionais e financeiras. Busca prover respostas para quatro perguntas básicas: i) Como os consumidores nos vêem?; ii) Em que devemos nos exceder?; iii) Como nós continuaremos a melhorar e a criar valor?; e iv) Como atendemos aos nossos acionistas?
<i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i> (IPMS)	Bititci, Carrie e McDevitt, 1997; Bititci, Turner e Begemann, 2000	Busca viabilizar o desdobramento da visão e da estratégia por meio da estrutura hierárquica e promover a integração entre a unidade operacional, a supervisão, a média gerência e a alta direção.
<i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i> (IDPMS)	Ghalayini, Noble e Crowe, 1997	Busca a integração das três principais áreas funcionais da empresa (gerência, equipes de melhoria e chão de fábrica). Enfoca a troca de informações e o <i>feedback</i> entre as áreas.
<i>Performance Prism</i> (PP)	Neely, Adams e Crowe, 2001	Utiliza o prisma de desempenho para responder perguntas relacionadas à satisfação dos interessados, às estratégias, aos processos, às capacidades, e à contribuição dos interessados (<i>stakeholders</i>).
Modelo de Excelência da	FNQ – Fundação Nacional da	Fornece uma visão abrangente de como otimizar o desempenho organizacional. É mais

Gestão (MEG)	Qualidade, 2008	uma ferramenta de diagnóstico do que um sistema de medição. Reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas no Brasil.
--------------	-----------------	--

Quadro 2 – Diferentes Sistemas de Medição de Desempenho

Fonte: Adaptado de Figueiredo (2003)

Como se pode observar na descrição comparativa apresentada por Figueiredo (2003), cada modelo de sistema de medição de desempenho está estruturado conforme as funções e perspectivas específicas que propõe oferecer ao gestor. Sobreira Netto (2006) comenta que a escolha e adoção de um modelo dependem do discernimento por parte do gestor, do modelo que reúne as melhores características para atender as necessidades de sua organização. Da Hora e Viera (2008) apontam que apesar da existência de vários modelos de sistema de medição de desempenho propostos na literatura, o *Balanced ScoreCard* atualmente é o mais considerado tanto para fins de estudos acadêmicos, como para fins de implementações práticas.

2.1 Os critérios de desempenho e os diferentes tipos de *trade-off*

Um dos elementos que compõem um sistema de medição é o indicador. Usualmente as organizações trabalham com vários indicadores monitorando determinados critérios de desempenho. Conforme observado por Skinner (1969), os critérios de desempenho podem estar inter-relacionados e em alguns casos, pode haver relações de compromisso ou *trade-off* entre eles. Os *trade-offs* existentes em cada operação impõem restrições ao sistema produtivo, fazendo com que a operação renuncie a um desempenho superior sob alguns critérios para favorecer o de outros (MAPES; NEW e SZWEIJCZEWSKI, 1997). Isso sugere que as relações entre diferentes critérios de desempenho podem ser complexas. É, portanto fundamental entender essas inter-relações, que podem ser dependentes da tecnologia aplicada nos recursos produtivos e das práticas gerenciais existentes. A natureza dos *trade-offs* não é estática: as relações entre os critérios considerados podem ser alteradas de diversas maneiras.

Para explicar essas inter-relações, Silveira e Slack (2001) recorreram à analogia do movimento de uma gangorra apoiada sobre um pivô e sua base. No modelo proposto por estes autores, o pivô e a base são formados por 3 tipos de elementos internos do sistema produtivo conforme seguem:

- **Recursos:** Fatores disponibilizados às operações que sejam pertencentes ou controlados pela organização, tais como, tecnologias, metodologias e habilidades pessoais;
- **Competências:** São constituídas dos processos, atividades ou funções que o sistema é capaz de desempenhar de modo distinto;
- **Atributos:** São propriedades que refletem o desempenho operacional que os recursos e competências existentes no sistema permitem alcançar e fornecem medidas para a avaliação das operações.

Conforme ilustra a Figura 1, os recursos da organização e as competências desenvolvidas para sua utilização constituem a base cuja altura pode variar conforme a forma de combinação de seus elementos e assim modificar os atributos (ou propriedades) operacionais do sistema representados pelo pivô que estabelece o patamar em que ocorre o *trade-off*.

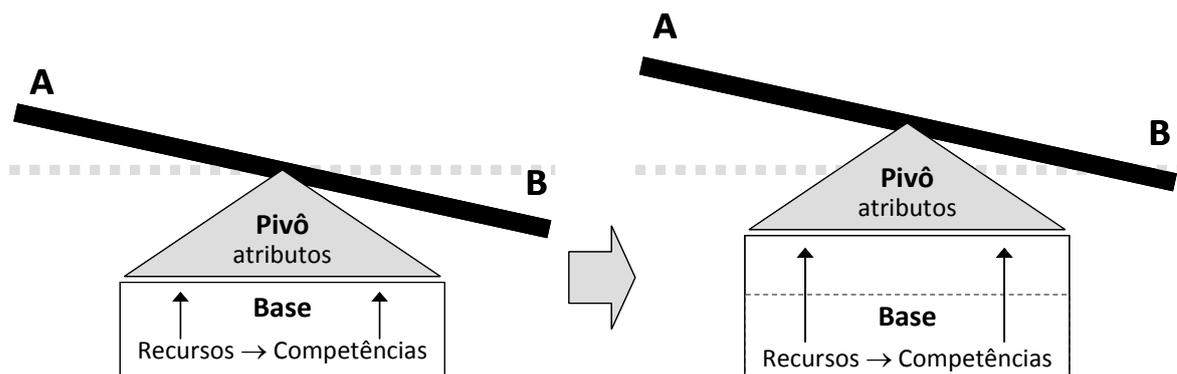


Figura 1 – Papéis dos recursos, capacidades e atributos no modelo de *trade-off*
Fonte: Adaptada da Figura 4 de Silveira e Slack (2001).

Este modelo serve para representar os três modos de *trade-off* que podem ocorrer, quais sejam:

- O desempenho sob um dos critérios competitivos melhora, mas isso afeta negativamente o desempenho sob o outro critério (exemplo: A melhora, mas B piora);
- O desempenho sob um dos critérios competitivos melhora sem prejuízo do desempenho sob outro critério competitivo (exemplo: A melhora sem piorar B);
- Uma mudança no sistema possibilita melhorar o desempenho sob ambos os critérios competitivos – A e B – sem provocar uma mudança na posição relativa entre eles. Esta mudança pode ser obtida por intermédio de

mudanças nos recursos (tecnologias, métodos e conhecimentos) e/ou mudanças nos processos, atividades ou funções desempenhadas no sistema considerado.

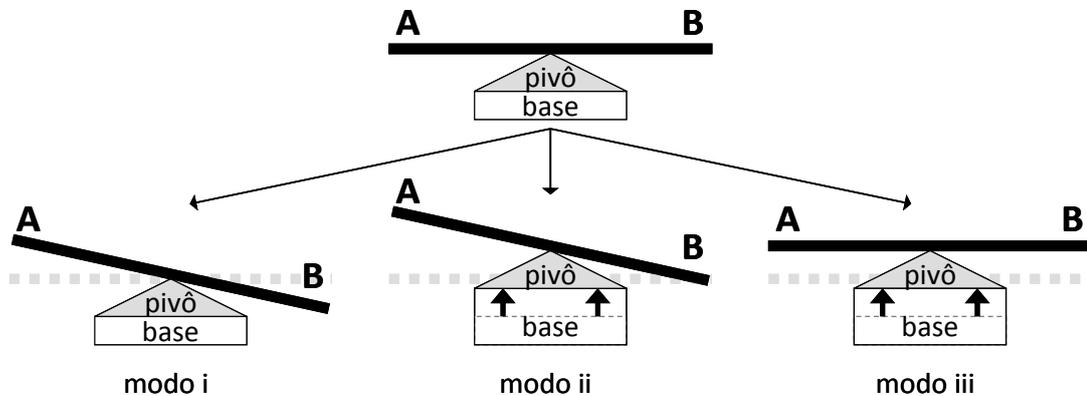


Figura 2 – Modos de *trade-off*

Fonte: Adaptada da Figura 3 de Silveira e Slack (2001)

Essas três situações são apresentadas na Figura 2. Elas sugerem que embora existam *trade-offs* de desempenho entre certos pares de critérios competitivos, é possível neutralizá-los ou ainda elevar conjuntamente o desempenho do par de critérios envolvido. Deste modo, uma organização pode encontrar meios para superar a concorrência simultaneamente segundo mais de um critério.

2.2 Trade-off entre Eficiência e Eficácia

Eficiência e eficácia são dois critérios considerados por vários modelos de medição de desempenho, mas que frequentemente são confundidos entre si (TANGEN, 2005). Portanto, é fundamental evitar este tipo de problema definindo-as claramente. Neste trabalho, a distinção entre elas é considerada como segue:

- A eficiência está associada ao consumo de recursos. Pode ser definida como a relação entre consumo previsto e consumo efetivo de recursos. Neste sentido a eficiência nos diz quão economicamente os recursos estão sendo utilizados para a geração dos serviços (SINK e TUTTLE, 1993; SUMANTH, 1994; NEELY *et al.*, 1995).
- A eficácia deve traduzir a forma pela qual o sistema realiza aquilo a que se propõe, bem como refletir a natureza dos resultados por ele alcançados frente aos objetivos corretos buscados. O conceito de objetivo correto contra o qual os resultados são confrontados estará sempre sujeito à interpretação, ao

critério, ao julgamento e à percepção de pessoas ou grupo de pessoas. A eficácia pode ser entendida como a realização efetiva das coisas certas, pontualmente e dentro dos requisitos de qualidade especificados. Ela pode ser medida pela relação entre os resultados obtidos e previstos. O conceito de ser mais ou menos eficaz depende da avaliação desta relação. Serve como uma medida comparativa a ser observada ao longo de períodos subsequentes (SINK e TUTTLE, 1993; SUMANTH, 1994; NEELY *et al*, 1995).

No que tange ao conceito de recursos, no contexto de serviços, vale ressaltar que seus componentes variam conforme a natureza do negócio. Desse modo, os recursos produtivos podem incluir a mão-de-obra (tanto física como intelectual), materiais, energia e capital (inclui terreno, edificações, equipamentos, sistemas de informação e ativos financeiros).

Para um melhor entendimento dos conceitos centrais considerados neste trabalho, é preciso distinguir estratégias e mecanismos. As estratégias definem como a organização de serviço, numa perspectiva ampla, busca a eficiência e a eficácia do serviço. Uma vez escolhida a estratégia direcionadora, a organização necessita de mecanismos práticos para buscar seus objetivos no dia a dia das operações.

Na literatura de gerenciamento de operações nota-se uma ênfase maior na discussão de estratégias para busca de eficiência (CHASE, 1978; BLOIS, 1984; BLUMBERG, 1994; SCHMENNER, 1999; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000; ANUPINDI *et al.*, 2006). Dentre as estratégias consideradas, as seguintes três abordagens para a melhoria da eficiência dos serviços merecem destaque: a primeira consiste na racionalização dos recursos internos; a segunda, denominada abordagem da “linha de produção”, consiste na restrição da participação do cliente no processo para que a eficiência produtiva do sistema de prestação de serviço não seja prejudicada; e a terceira consiste em estimular e propiciar condições para que a participação dos clientes nos serviços seja ampliada de tal modo que ajude a organização a melhorar sua eficiência. O Quadro 3 exemplifica alguns dos mecanismos apontados na literatura como alternativas para o desdobramento dessas estratégias.

Estratégia	Mecanismos de desdobramento da estratégia
1. Racionalização dos recursos produtivos	Eliminação de atividades que não agregam valor no processo. Gerenciamento da demanda por meio de comunicações publicitárias e redução de preços nos períodos de baixa procura ou aumento nos preços nos períodos de pico, de forma a reduzir as filas ou melhorar o grau de utilização dos recursos produtivos. Limites ao arbítrio dos funcionários (estabelecimento de tarefas bem definidas com baixo grau de discricão) ou maior autonomia aos funcionários (maior liberdade de atuação no processo). Melhoria do arranjo-físico. Melhoria do fluxo do processo por meio do aumento da capacidade dos recursos gargalos e/ou modificação da seqüência das atividades do processo. Padronização dos serviços e dos processos. Polivalência dos funcionários para a execução de diversas atividades. Substituição de pessoas por tecnologia.
2. Limitar a participação do cliente ("linha de produção")	Não envolvimento do cliente na maioria das atividades do processo de entrega do serviço.
3. Aumentar a participação do cliente	Delegação de tarefas antes realizadas pelos funcionários da organização aos clientes.

Quadro 3 – Estratégias e mecanismos para a melhoria da eficiência dos serviços

Fonte: Chase (1978); Blois (1984); Blumberg (1994); Schmenner (1999); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000); Anupindi *et al.* (2006)

Na abordagem da linha de produção, a participação do cliente no processo não é vista como desejável, pois tenderia a aumentar a variabilidade do processo de entrega do serviço (LEVITT, 1972; CHASE, 1978). Frei (2006) argumenta que o cliente pode introduzir cinco tipos de variabilidade nos processos, quais sejam:

- i) Variabilidade na chegada ao serviço – Quanto mais imprevisível for o padrão de chegada do cliente no serviço, maior é a dificuldade para se gerir a capacidade dos recursos produtivos e maior o risco de subutilização dos mesmos;
- ii) Variabilidade devido ao pedido do cliente – Os clientes apresentam diferentes pedidos e podem solicitá-los de modos distintos (exemplo: em um restaurante, um cliente pode escolher uma picanha bem passada, ou mal passada, ou ainda ao ponto) ao solicitarem o serviço;
- iii) Variabilidade por “capacidade do cliente” – A realização das tarefas solicitadas pelo prestador do serviço exigem um certo grau de conhecimento,

habilidade e destreza do cliente. Isso significa que serviços que exigem uma maior participação do cliente dependem em maior grau da “capacidade” dos mesmos em lidar de forma eficiente com as tarefas que o provedor lhe designa. Vale lembrar que as capacidades dos clientes diferem entre si;

- iv) Variabilidade devido ao esforço despendido pelo cliente – Quando o cliente realiza alguma tarefa no serviço, isto envolve a realização de um certo esforço físico ou mental num tempo de execução que varia de cliente a cliente;
- v) Variabilidade devido às preferências de caráter subjetivo dos clientes – Os clientes revelam também diferenças a respeito do que consideram um bom tratamento nos serviços. Isto os leva a se comportarem de maneira diferenciada.

Pode-se considerar que estas variabilidades são introduzidas pelo cliente em diferentes momentos durante a entrega de um serviço: o cliente chega (variabilidade na chegada), solicita seu pedido (variabilidade devido ao pedido), realiza algumas atividades no serviço que exigem uma certa “capacidade” (variabilidade por “capacidade do cliente”) e esforço (variabilidade devido ao esforço despendido) e se comporta segundo suas expectativas acerca do serviço (variabilidade devido às preferências), e dessa forma vai sucessivamente motivando variações no processo para atendê-lo. É importante ressaltar, que apesar do cliente introduzir variabilidade no processo, Frei (2006) reconhece que existem outras alternativas, além da limitação da participação do cliente no processo para assegurar a eficiência no processo de serviço. Este autor advoga a possibilidade da organização acomodar a variabilidade que o cliente pode provocar no processo, sem necessariamente aumentar seus custos operacionais. Para assegurar a eficácia do serviço, é necessário buscar resultados que efetivamente satisfazem os clientes o que implica em ter de alinhar o objetivo do processo às necessidades da demanda. Isso suscita o questionamento de como não limitar a interferência do cliente no processo de serviço sem prejudicar a eficiência na utilização dos recursos disponíveis, ou seja, sem recair no modo i de *trade-off* da Figura 2.

2.3 Participação do cliente no processo de serviço

A estratégia de aumentar a participação do cliente implica na necessidade de compreender como esta participação pode ocorrer em organizações de serviços. Pode-se afirmar que o envolvimento do cliente no serviço pode variar ao longo de um *continuum*, desde uma forma de participação mais passiva até um grau em que o serviço é quase que completamente conduzido pelo próprio cliente (GRAF, 2007). O grau de envolvimento do cliente no serviço varia em função do(s) papel(éis) que ele desempenha na interação com o provedor. A literatura sobre sistemas de serviço trata diferentes papéis que o cliente pode desempenhar (TORRES e MIYAKE, 2009). Vale ressaltar os seguintes:

- Cliente como agente de inovação: a organização pode envolver o cliente no planejamento de um novo serviço a ser oferecido, solicitando suas idéias e sugestões para a definição das atividades que irão compor o processo de serviço (WIKSTRÖM, 1996).
- Cliente como comprador: o cliente avalia o serviço a ser adquirido e seleciona o serviço de um determinado provedor ou de outro (HOFFMAN e BATESON, 2003).
- Cliente como insumo do processo: o cliente pode fornecer diferentes fatores de produção ao processo de serviço tais como dados, dinheiro, idéias e material a ser processado. As informações provenientes dos clientes são fundamentais para o planejamento do serviço. Dados incompletos ou errados podem levar a atrasos, retrabalhos ou mesmo falhas na execução do serviço desejado. Portanto, a organização deve buscar meios para assegurar que todos os dados necessários sejam coletados e estejam corretos. Em alguns serviços, além de tais fatores, o próprio cliente é o *input* que será submetido a uma transformação (LENGNICK-HALL, 1996).
- Cliente como co-produtor: o cliente pode assumir a execução de várias atividades do processo de entrega do serviço no lugar dos funcionários do provedor. Neste papel, o cliente é mobilizado como um recurso produtivo, ou seja, como um “funcionário parcial” (BOWEN, 1986; MILLS e MORRIS, 1986).
- Cliente como competidor de outros clientes: em muitos serviços, a entrega não é feita somente para um cliente. Os clientes, muitas vezes, interagem com outros durante este processo. Esta situação ocorre porque eles recebem o serviço simultaneamente com outros, ou porque devem esperar a sua vez,

enquanto outros estão sendo atendidos. Nestes casos, como Bitner *et al.* (1997), Grove e Fisk (1997) e Zeithaml e Bitner (2003) observam, os outros clientes podem afetar positivamente ou negativamente a natureza dos resultados. O efeito negativo ocorre quando num ambiente coletivo, um cliente age de modo indesejável a outros clientes. Vários textos de marketing de serviços reportam a existência de clientes “abusivos”, que normalmente prejudicam a experiência de serviço de outros clientes. Além disso, o cliente pode ainda, simplesmente, disputar com terceiros os mesmos recursos ou serviços oferecidos pelo provedor que está sujeito a uma restrição de capacidade, e quanto mais intensa for esta disputa, maior tende a ser a insatisfação que isso pode causar (TORRES JÚNIOR, 2007).

- Cliente como parceiro de outros clientes: diferentemente do que ocorre no papel anterior, a interação entre diferentes clientes num ambiente coletivo ou compartilhado, pode também ser positiva. Isso ocorre quando a interação se dá na forma de parceria ou colaboração. Nestes casos, é desejável que ocorra maior interação e aproximação entre os clientes e a organização deve buscar meios para promover a socialização entre eles (ZEITHAML e BITNER, 2003).
- Cliente como usuário: o cliente recebe diretamente o serviço e se beneficia dele. Como usuário, ele define dois resultados importantes: i) percebe e mede a discrepância entre suas expectativas e a experiência de serviço recebida; e ii) determina o seu nível de satisfação (ZEITHAML e BITNER, 2003).
- Cliente como um produto do processo: trata-se de uma situação em que o produto – resultado buscado pelo processo de entrega do serviço – é a modificação de uma dada condição do cliente para outra ou a mudança de comportamento ou atitude por parte do cliente. O resultado esperado depende da disposição do próprio cliente em querer mudar. Assim, este resultado pode ser afetado pelo modo como o cliente também atua no papel de comprador e/ou usuário na medida em que ele deve se interessar pelo serviço e cumprir de modo adequado suas atividades (LENGNICK-HALL, 1996).

A literatura de gerenciamento de operações de serviços enfatiza a adoção de mecanismos voltados à estratégia de racionalização dos recursos produtivos na

busca de ganhos de eficiência (CHASE, 1978; BLOIS, 1984; BLUMBERG, 1994; SCHMENNER, 1999; FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000; ANUPINDI *et al.*, 2006). No âmbito da demanda, contudo, nota-se uma tendência de diversificação dos padrões de consumo o que dificulta a lógica de simplificação, padronização e automação a que esta estratégia remete. A necessidade de satisfazer demandas mais diversas também compromete sensivelmente a viabilidade da abordagem da linha de produção. A pertinência da tese de industrialização dos serviços apregoada por esta abordagem vem sendo também questionada pela necessidade de se construir uma lógica própria para o setor denominada de *service dominant logic* (LUSCH, VARGO e WESSELS, 2008). Quanto à estratégia de aumentar a participação dos clientes no serviço, ela ainda está bastante limitada à delegação do papel de co-produtor ao cliente sendo que outros papéis considerados na literatura ainda não foram objetos de maior investigação.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente trabalho tem como propósito investigar diferentes mecanismos que as organizações de serviços têm explorado para lidar com dois critérios de desempenho importantes, mas potencialmente conflituosos como eficiência e eficácia, e para isso foi desenvolvida uma pesquisa do tipo exploratório. Segundo Gil (1991), pesquisas deste tipo tratam de um problema sobre o qual o conhecimento ainda está difuso e têm como propósito central, proporcionar maior familiaridade com o mesmo e torná-lo mais explícito. O entendimento que se buscou sobre o problema objeto de estudo, implicou em realizar uma investigação no contexto vivenciado por gestores de processos de serviço que necessitam ampliar o espectro das alternativas de mecanismos operacionais a considerar no planejamento e operação de serviços para melhorar seu desempenho, concomitantemente, pelos critérios de eficiência e eficácia. Assim, o trabalho empregou o método do estudo de caso que, segundo Yin (2001), é indicado para pesquisas que analisam um fenômeno contemporâneo em um contexto real. O estudo de caso é particularmente apropriado quando a pergunta de pesquisa concentra-se em “como” e “por quê” os fenômenos observados acontecem, quando não há necessidade de controle sobre o comportamento dos eventos, e quando o enfoque estiver em eventos contemporâneos (YIN, 2001).

Mais especificamente, utilizou-se o método do estudo de múltiplos casos. A opção por esta abordagem deve-se à pretensão de obter resultados e conclusões que não sejam específicos a um particular caso e que tenham a possibilidade de serem considerados numa gama mais ampla de organizações. A possibilidade de estender os achados do estudo àquelas organizações que compartilham características comuns favorece sua validade interna no contexto do tipo de organização a que pertencem os casos contemplados (McCUTCHEON e MEREDITH, 1993). A pesquisa de campo foi desenvolvida junto a uma amostra constituída de seis casos em organizações que têm como principal objeto do processo os próprios clientes e que os envolvem diretamente em seu processo de serviço (TORRES JÚNIOR, 2007).

Para o desenvolvimento dos estudos de casos, inicialmente foram estabelecidos recortes para delimitar tipos de sistemas de serviço no contexto dos quais o gerenciamento concomitante da eficiência e eficácia é especialmente relevante e a forma de participação dos clientes no processo pode ser considerada de diferentes maneiras. Com base nestes critérios, seis organizações de serviço foram selecionadas como unidades de análise. O protocolo adotado para a condução da coleta de dados em cada unidade de análise incluiu a realização de uma visita com um *tour* pelas suas instalações físicas e realização de uma entrevista com um gestor responsável pelas operações. As entrevistas foram guiadas por um roteiro semi-estruturado constituído de questões para caracterizar o contexto do sistema de serviço considerado (sua natureza, seu propósito, seus principais processos de entrega de serviços e possíveis formas de inserção dos clientes nos mesmos) e questões para identificar os mecanismos utilizados para a melhoria do desempenho operacional. Os dados levantados por meio de entrevistas foram complementados por outras fontes, como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação direta das operações *in loco*, procurando relacionar diferentes evidências.

4 PESQUISA DE CAMPO

4.1 Os serviços analisados no trabalho

A investigação do potencial da adoção da estratégia de aumentar a participação do cliente para se obter melhores resultados e ganhos de eficiência implica em tomar como objetos de estudo, serviços que propiciem o cliente exercer uma variedade maior de papéis. Além disso, é também desejável que as organizações pesquisadas tenham um volume de processamento que justifique uma maior preocupação da gerência com critérios de desempenho operacionais como eficiência e eficácia. Assim sendo, o trabalho considerou sistemas de serviços em que a participação do cliente é imprescindível e abrangente e que, na matriz volume versus variedade, estejam posicionados como lojas de serviços ou serviços de massa (SILVESTRO, FITZGERALD e JOHNSTON, 1992). Para isso, foram selecionadas organizações de três tipos de serviço, quais sejam: i) academias de ginástica, ii) cursos preparatórios para concurso e iii) cursos de aperfeiçoamento profissional que visam à inserção no mundo do trabalho. Uma caracterização geral das organizações investigadas é apresentada no Quadro 4.

Os serviços oferecidos por elas apresentam algumas características em comum as quais são descritas a seguir:

- São serviços que processam pessoas, nos quais o cliente cumpre também os papéis de insumo e produto do serviço. Nas academias, o cliente almeja uma mudança em si mesmo como, por exemplo, o seu emagrecimento. Nos cursos preparatórios, o cliente almeja um maior conhecimento do conteúdo que será cobrado no exame do concurso que pretende prestar. Nos cursos de aperfeiçoamento profissional, o cliente almeja a formação numa área de conhecimento demandada pelo mercado de trabalho ou que propiciará seu ingresso no mundo do trabalho;
- Ao contrário do que ocorre em muitos tipos de serviços, esses serviços não se finalizam com um único encontro de serviço, pois dependem de uma seqüência de vários encontros para que os resultados almejados pelos clientes sejam alcançados. Devido à interdependência entre os diferentes encontros e à necessidade de sua continuidade para o alcance dos resultados almejados, o provedor do serviço precisa estabelecer um relacionamento com o cliente;
- Os resultados almejados pelos clientes que buscam esses serviços dependem da freqüência e da maneira como o cliente participa no

processo de entrega do serviço. Por exemplo: o emagrecimento almejado por um cliente que passa a freqüentar uma academia de ginástica depende, em grande parte, do rigor no cumprimento das atividades físicas prescritas em sua ficha de treinamento diário. O resultado é obtido pelo efeito cumulativo dessas atividades ao longo do tempo.

Organização investigada	Características da organização
Caso 1 - Academia de ginástica: atividades de musculação	A organização pesquisada oferece serviços de atividades físicas/ <i>fitness</i> : musculação, ginástica localizada, <i>step</i> , <i>jump</i> , <i>pump</i> , <i>axé</i> , capoeira e fisioterapia e atende a cerca de 300 alunos.
Caso 2 - Grande academia de ginástica: atividades de musculação	A organização faz parte dos serviços oferecidos por um grande clube. Trata-se de uma academia de grande porte que existe neste clube há cerca de 30 anos e atualmente possui duas unidades que atendem a cerca de 1.200 alunos cada uma. O serviço oferecido consiste basicamente da atividade de musculação.
Caso 3 - Cursos de aperfeiçoamento profissional para recolocação e reinserção social	A entidade oferece aos jovens de segmentos menos favorecidos de uma dada população, a possibilidade de formação para o mercado de trabalho, com o aperfeiçoamento profissional, recolocação e reinserção social. Visa também criar oportunidades para geração e complementação de renda. Ofereceu 620 vagas no ano de 2005.
Caso 4 - Cursos de aperfeiçoamento profissional para inserção social de jovens com necessidades especiais no mundo do trabalho	A entidade objetiva a inclusão do jovem deficiente no mundo do trabalho via empoderamento e capacitação do mesmo. O trabalho analisou como caso o Núcleo de Educação Profissional (Nepro), um programa para adolescentes de 14 a 25 anos com o objetivo de prepará-los para o mundo do trabalho. O Nepro atendeu 244 jovens no ano de 2005. A quantidade média de jovens em atendimento num mês é de cerca de 140.
Caso 5 - Curso preparatório para concurso de vestibular	Trata-se de uma unidade franqueada de uma grande rede de ensino. Atende entre 800 e 900 alunos, no total funcionando em três turnos. Além das aulas propriamente ditas, presta outros serviços de suporte ou reforço, como: aulas extras, plantões, núcleo de psicologia, monitorias, curso de aperfeiçoamento em disciplinas específicas, curso básico em matemática e/ou português.
Caso 6 - Curso preparatório para concursos públicos na área de direito	A organização oferece cursos preparatórios para concursos públicos, como defensor público, etc. Adicionalmente, esta organização disponibiliza cursos de reciclagem jurídica e de especialização. Existe desde 1991, sendo uma organização pioneira nessa área. Seu grande público é constituído por alunos de direito (aqueles que se situam na fase final do curso), advogados e funcionários públicos.

Quadro 4 – Organizações pesquisadas e suas características

Fonte: Elaborado pelos Autores

A adequada participação do cliente no processo de tais serviços é fundamental para a sua eficácia. Para que essa participação ocorra de modo apropriado, é preciso que a organização monitore o envolvimento do cliente no processo de serviço bem como o desenvolvimento do cliente em relação ao seu objetivo (aprendizagem nos cursos preparatórios para concurso ou de aperfeiçoamento profissional; mudança de estado nas academias de ginástica). Além disso, a organização precisa investir esforços na orientação, educação e treinamento dos clientes. Como essas atividades demandam recursos ao prestador do serviço, é imperativo que a eficácia seja buscada sem inviabilizar o serviço que precisa ser oferecido a um custo compatível ou que a pressão pela busca da eficiência não induza um menor envolvimento com o cliente que acabe comprometendo os resultados do serviço oferecido. O tratamento da relação de *trade-off* existente entre eficiência e eficácia merece especial atenção nos tipos de serviços considerados neste trabalho, na medida em que tais serviços requerem recursos adicionais para o monitoramento das atividades realizadas pelo cliente e seus efeitos além de outras variáveis que podem influir no alcance dos objetivos finais almejados para o serviço.

5 OS RESULTADOS ENCONTRADOS EM CAMPO

Na pesquisa de campo procurou-se investigar como as organizações consideradas têm procurado conciliar melhoria da eficiência com melhoria da eficácia.

As estratégias adotadas e os mecanismos aplicados nas organizações analisadas serão detalhados a seguir. Além disso, o tipo de *trade-off* entre os critérios de eficiência e eficácia promovido pelos mecanismos identificados em campo é identificado à luz da conceituação proposta por Silveira e Slack (2001). Para fins desta análise, admitiu-se que os mecanismos identificados podem ser entendidos como componentes da base no modelo da gangorra proposto por estes autores.

5.1 Estratégia de racionalização dos recursos produtivos

Os casos estudados revelaram a existência de mecanismos que têm como objetivo primário buscar uma maior eficiência, mas que não comprometem a eficácia do serviço. Tomando-se como referência o modelo que recorre à analogia de uma gangorra apoiada sobre um pivô e sua base proposto por Silveira e Slack (2001), os mecanismos identificados exploram o *trade-off* no modo ii, segundo o qual uma melhoria de desempenho no critério competitivo A (eficiência) é obtida sem piorar o desempenho no critério competitivo B (eficácia). Os exemplos de mecanismos encontrados neste modo são apresentados no Quadro 5.

Mecanismos	Exemplos encontrados
Compartilhar a capacidade de uma instalação física	Nos cursos de aperfeiçoamento profissional o uso das instalações de aula é compartilhado com outras finalidades. Ex: uso da sala de aula como mostruário em uma semana de exposição de trabalhos artesanais realizados pelos alunos do curso de artesanato de flores para geração de renda.
Compartilhar a capacidade de entrega do serviço com outras unidades	Uso da tecnologia de informação (TI) para prestação do serviço simultaneamente em outras localidades. Um dos cursos preparatórios analisados transmite por meio de tele-conferência suas aulas para outras unidades da rede.
Melhorar a programação das atividades	Nas academias de ginástica, foi observado que a prescrição da atividade física a ser executada pelo cliente pode ser diferenciada conforme o horário de ginástica do aluno (manhã, tarde ou noite). Isso possibilita prescrever aos clientes séries de exercícios que utilizam de modo diferenciado os aparelhos disponíveis conforme o horário. Assim, a demanda pelos aparelhos mais escassos é reduzida e o tempo de espera do cliente é encurtado.
Treinar empregados multifuncionais	Em todas as organizações pesquisadas observou-se a prática de treinar os funcionários em mais de uma atividade. Ex.: Recepcionistas que atendem os clientes e também promovem a venda do serviço; funcionários da limpeza que também realizam algumas atividades de manutenção de equipamentos.
Utilização de mão-de-obra temporária menos qualificada para execução de tarefas menos complexas	Nos cursos preparatórios, verificou-se a utilização de mão-de-obra menos qualificada (estagiários) nas monitorias e, nas academias de ginástica, verificou-se o uso de instrutores (estagiários) que realizam o acompanhamento das atividades prescritas na ficha de treinamento dos clientes.

Quadro 5 – Mecanismos encontrados para a racionalização dos recursos produtivos visando maior eficiência sem comprometimento da eficácia do serviço

Fonte: Elaborado pelos Autores

O compartilhamento da capacidade, o desenvolvimento de funcionários multifuncionais e a utilização de mão-de-obra menos qualificada ou temporária são mecanismos freqüentemente citados na literatura de gestão de operações como meios para promover o uso eficiente dos recursos produtivos (FITZSIMMONS e

FITZSIMMONS, 2000). Em particular, os dois últimos mecanismos requerem maior cuidado na aplicação para não comprometerem a qualidade do serviço.

Vale destacar que num serviço do tipo educacional foi constatada a aplicação de tecnologia da informação para possibilitar o compartilhamento do serviço em múltiplas localidades. Como observado por Hayes (2002), na nova economia, o custo variável se torna menos relevante, uma vez que a organização pode explorar meios para produzir mais, por meio da tecnologia da informação, sem um aumento significativo de recursos produtivos. Este mecanismo propicia ao provedor a vantagem de obter reduções de custos pelo aumento da eficiência produtiva.

O mecanismo de melhoria da programação das atividades constitui uma prática comum nas academias de ginástica. Trata-se de um mecanismo ainda não reportado na literatura de operações.

5.2 Estratégia de aumentar a participação dos clientes

Nos casos estudados foram também encontradas evidências de aplicação de mecanismos que admitem um maior envolvimento dos clientes nos processos com o objetivo primário de buscar maior eficiência sem, contudo comprometer a eficácia do serviço. A utilização dos clientes como co-produtores do serviço é o mecanismo básico que tem sido explorado com este propósito. No Quadro 6 são exemplificadas maneiras como tal mecanismo tem sido operacionalizado nos diferentes tipos de serviço investigados.

Mecanismos	Exemplos encontrados
Utilizar os clientes como co-produtores do serviço	Passagem do cartão na entrada ou saída da organização para registrar dados essenciais ao controle da sua frequência (em academias e cursos preparatórios) Preenchimento de formulários para matrícula (em cursos de aperfeiçoamento profissional e cursos preparatórios) Realização de provas simuladas pela Internet nas quais o cliente acaba assumindo a realização de várias atividades que em provas presenciais são delegadas aos funcionários da organização (em cursos preparatórios)

Quadro 6 – Mecanismos encontrados para a estratégia de aumentar a participação do cliente visando maior eficiência sem comprometimento da eficácia do serviço

Fonte: Elaborado pelos Autores

A importância do papel de co-produtor para as organizações e clientes é realçada pela literatura que enxerga vários benefícios que podem ser alcançados com sua aplicação, tais como:

- preços mais baixos, uma vez que a organização pode obter redução de custo com a maior eficiência no uso de recursos;
- a auto-estima do cliente é elevada por causa do aumento do grau de controle que pode exercer;
- o cliente passa a poder aplicar sua própria discricção e ter mais oportunidades de fazer escolhas;
- os tempos de espera podem ser reduzidos;
- possibilita maior personalização do serviço (LENGNICK-HALL, 1996).

Para que a participação do cliente seja bem-sucedida, Bowen (1986) realça a importância de orientá-lo e treiná-lo adequadamente para a execução de suas tarefas, assegurando que ele se torne capaz de executá-las. Isso implica na organização provedora do serviço definir de forma simples, consistente e clara que tarefas deverão ser realizadas pelo cliente e de que modo. Tomando-se como referência o modelo da gangorra proposto por Silveira e Slack (2001), estes mecanismos promovem o *trade-off* no modo ii.

Também foram identificados mecanismos que objetivam uma elevação concomitante da eficácia e eficiência do serviço que promovem o *trade-off* no modo iii, possibilitando que uma mudança no sistema resulte numa melhoria de desempenho sob ambos os critérios competitivos A (eficiência) e B (eficácia). Os mecanismos e exemplos encontrados neste modo são apresentados no Quadro 7.

Mecanismos	Exemplos encontrados
Tomar cuidado na inserção do cliente no papel de insumo para o processo, selecionando o cliente adequado para o serviço	Em um curso de aperfeiçoamento profissional, a organização realiza um extenso processo de triagem para a seleção dos jovens que irão participar do serviço. Procura-se escolher jovens com perfil adequado ao tipo de profissional a ser formado e às atividades que são realizadas no serviço. As academias de ginástica realizam rotinas (exemplos: entrevista, exames cardiológico e funcional) para definirem se o cliente está apto ou não a participar do serviço.
Adequar o processo às características ou necessidades do cliente enquanto insumo mediante uma avaliação ou diagnóstico para a especificação do serviço a ser entregue	Após comprovação da aptidão do aluno para a realização de atividades físicas e efetivação de sua matrícula, as academias de ginástica realizam uma avaliação para o estabelecimento de metas a serem alcançadas e prescrição da rotina ideal de exercícios para a consecução das mesmas.
Inibir o comportamento indesejável do cliente no papel de competidor de outros clientes por meio do estabelecimento de regras de conduta e/ou comportamento	Todas as organizações pesquisadas estabelecem regras de condutas e/ou comportamento. Exemplos: estabelecimento de regras para uso de alguns dos equipamentos, definindo tempo de uso e sistema de fila; estabelecimento de punições para lidar com eventuais excessos de comportamentos dos clientes.
Adequar a atuação do cliente no papel de usuário, educando e treinando o cliente para o processo de serviço	As academias de ginástica, por intermédio dos instrutores/estagiários, treinam e acompanham o aprendizado dos exercícios pelos alunos.

Quadro 7 – Mecanismos encontrados para a estratégia de aumentar a participação do cliente e que buscam uma maior eficiência e eficácia do serviço

Fonte: Elaborado pelos Autores

Os mecanismos que visam uma adequada inserção do cliente no papel de insumo possibilitam uma maior eficiência no uso dos recursos, pois propiciam um melhor acoplamento das atividades a serem desenvolvidas pelo provedor de serviço aos clientes admitidos no sistema. Também, promovem a eficácia nos serviços, pois favorecem a personalização do serviço de acordo com as necessidades e dificuldades dos clientes.

Ao inibir o comportamento indesejável do cliente, a organização permite que a experiência do serviço para outros clientes não seja afetada negativamente. Isto por sua vez, favorece e estimula a participação do cliente no processo de entrega do serviço, condição necessária para a obtenção da eficácia pretendida. Além disso, o estabelecimento de regras para uso de alguns equipamentos, definindo tempo de

uso e sistema de fila, possibilita maior racionalização no uso dos recursos favorecendo a eficiência do serviço.

A educação e treinamento dos clientes demandam recursos inicialmente, mas podem ser compensatórios, principalmente se resultar em maior retenção de clientes. Além disso, por melhorarem a forma de participação do cliente no processo, favorecem a eficácia do serviço.

Finalmente, também foram identificados mecanismos que têm como objetivo primário buscar uma maior eficácia sem, contudo comprometer a eficiência do serviço. Recorrendo novamente ao modelo da gangorra proposto por Silveira e Slack (2001), os mecanismos identificados promovem o *trade-off* no modo ii, no qual uma melhoria de desempenho no critério competitivo B (eficácia) é obtida sem prejudicar o desempenho no critério competitivo A (eficiência). Os mecanismos e exemplos encontrados neste modo são apresentados no Quadro 8.

Mecanismos	Exemplos encontrados
Estimular o cliente no papel de agente de inovação, solicitando suas idéias para a melhoria do serviço	<p>Nas academias de ginástica, verificou-se que, na ocasião do planejamento do treinamento, as preferências dos alunos podem ser incluídas em seu programa de exercícios.</p> <p>Os cursos preparatórios solicitam de seus alunos sugestões de melhoria para o serviço.</p>
Tomar cuidado com o cliente no papel de comprador, impondo regras para desestimular o cliente com baixo interesse em participar do serviço	<p>Um curso de aperfeiçoamento profissional solicita uma série de documentos para a realização da inscrição, desse modo, inibe a inscrição de candidatos menos interessados.</p>
Promover o papel de parceiro entre os clientes, promovendo atividades que favoreçam a socialização e maior interação entre clientes	<p>Na maioria das organizações pesquisadas, observou-se a realização eventos (festas, campeonatos, caminhadas, etc.) visando à promoção de socialização e integração dos clientes.</p>

Quadro 8 – Mecanismos encontrados para a estratégia de aumentar a participação do cliente e que buscam uma maior eficácia sem comprometimento da eficiência do serviço

Fonte: Elaborado pelos Autores

A solicitação de novas idéias e sugestões para a definição das atividades que compõem o processo de serviço pode contribuir diretamente para maior eficácia do serviço, podendo também motivar um maior comprometimento por parte do cliente com o serviço.

A imposição de regras como um meio para filtrar os clientes interessados dos desinteressados é especialmente relevante em organizações que têm uma demanda que supera sua capacidade de atendimento. Este mecanismo não deve ser aplicado em situações que caracterizem alguma forma de discriminação de clientes pela organização.

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que o mecanismo de incentivar o cliente no papel de parceiro de outros clientes é fundamental para o sucesso de certas organizações. Tomando-se como exemplo o caso dos Vigilantes do Peso, estes autores citam a importância da camaradagem e do apoio mútuo entre os membros do grupo para o alcance dos objetivos de redução do peso.

Os Quadros 6, 7 e 8 fornecem diversos exemplos de mecanismos explorados para conciliar a melhoria da eficiência com a melhoria da eficácia. Vale ressaltar que nenhum deles é orientado por uma estratégia de limitação da participação do cliente no processo de serviço. Contudo, isso foi uma decorrência dos tipos de serviços tomados como objetos de estudo. Em serviços com natureza distinta como aqueles que são concluídos num único encontro e são avaliados por variáveis como preço, rapidez, conveniência e simplicidade, é viável buscar processos eficientes e eficazes pela abordagem da linha de produção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em muitas organizações de serviços, seu sistema de medição de desempenho ainda está apoiado numa lógica industrialista que privilegia a eficiência e negligencia a eficácia. A influência da lógica industrialista no gerenciamento das operações de serviços trouxe uma visão que privilegia o controle dos processos pela organização e preconiza a restrição do envolvimento do cliente no processo de serviço (CHASE, 1978).

Acredita-se, contudo que, no longo prazo, as organizações que forem mais eficazes na entrega consistente de resultados desejados pelos clientes preservando níveis compatíveis de eficiência em custos serão as mais competitivas. Em certas circunstâncias, estas organizações poderão até cobrar preços mais altos por seus produtos e ainda atingir maior capacidade de retenção de seus clientes. Não é demais lembrar que clientes fiéis que permanecem com uma organização tendem a

se tornar mais lucrativos ao longo do tempo (LOVELOCK e WIRTZ, 2006; GADREY, 2001)

A pesquisa de campo desenvolvida neste trabalho resultou na identificação de uma série de alternativas de mecanismos para conciliar a melhoria do binômio eficiência-eficácia em serviços. Em sua maioria, os exemplos de mecanismos identificados estão baseados na estratégia de propiciar uma maior participação do cliente. Mesmo que, inicialmente, esta estratégia demande incremento de custos (por exemplo: treinamento e qualificação da mão-de-obra, treinamento dos clientes, instalação de uma infra-estrutura adequada, etc.), isso tende a ser compensada pela melhoria resultante na eficiência e/ou eficácia global do processo. O desenvolvimento do presente trabalho teve como motivação, discutir o mérito de tal estratégia no contexto de serviços e para isso identificou casos que sugerem a viabilidade de sua operacionalização.

Contudo, é importante lembrar que a estratégia de propiciar uma maior participação dos clientes depende da disposição dos clientes em assimilar novos procedimentos, seguir instruções e interagir de modo cooperativo com funcionários e outras pessoas. Vários clientes que chegam ao encontro de um serviço que lhes impõe um conjunto preexistente de normas e valores e lhes designa papéis que não esperam ter de assumir, podem resistir à maneira como a organização se propõe a atendê-los. Portanto, a organização deve se antecipar e selecionar ações que efetivamente possam aumentar as chances de obter uma maior cooperação de seus clientes. Nesta direção, Goodwin (1988) *apud* Lovelock e Wirtz (2006) sugerem a adoção de algumas práticas pró-ativas que ajudam a organização a enfrentar adequadamente a resistência dos clientes à mudança de comportamento e esforço exigida por esta estratégia. São elas:

- Desenvolvimento de ações que estimulem a confiança do cliente para com a organização;
- Entendimento dos hábitos e expectativas dos clientes, evitando inovações que desmantelem rotinas enraizadas;
- Realização de testes preliminares para os novos procedimentos e equipamentos;
- Ampla divulgação dos benefícios advindos com a mudança proposta;

- Designação de pessoal para demonstrar os novos equipamentos e processo de maneira a proporcionar tranquilidade, bem como assistência educacional para os clientes; e
- Monitoramento do desempenho obtido e contínua busca por novas melhorias no serviço.

Na pesquisa de campo realizada neste trabalho, não foram coletados dados históricos de desempenho antes e após a implementação dos mecanismos reportados pelos gestores das organizações investigadas. Assim sendo, em futuros estudos que tenham como proposta investigar a efetividade de tais mecanismos recomenda-se que os indicadores relacionados aos critérios de eficiência e eficácia sejam analisados para avaliar o impacto dos mesmos no desempenho do provedor. Dentre os mecanismos identificados, alguns podem afetar mais intensamente os critérios considerados, e uma melhor compreensão de tal fenômeno é relevante para os gestores de serviços direcionarem os esforços de melhoria dos processos de serviço bem como as iniciativas de projeto de novos serviços.

REFERÊNCIAS

- ANUPINDI, R.; CHOPRA, S.; DESHMUKH, S. D.; MEIGHEM, J. A. V.; ZEMEL, E. **Managing business process flows: principles of Operations Management**. Second Edition, Pearson Prentice Hall, 2006.
- BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.
- BITITCI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.
- BITNER, M. J.; FARANDA, W. T.; HUBBERT, A. R.; ZEITHAML, V. A. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p.193- 205, 1997.
- BLOIS, K. J. Productivity and effectiveness in service firms. **The Service Industries Journal**, v. 4, n. 3, p.49- 60, 1984.
- BLUMBERG, D. F. Strategies for improving field service operations productivity and quality. **The Service Industries Journal**, v. 14, n. 2, p.262- 277, 1994.
- BOWEN, D. E. Managing customers as human resources in service organizations. **Human Resource Management**, v. 25, n. 3, p. 371-383, 1986.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard Business Review**, Nov./Dec., p. 137-42, 1978.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração de produção e operações para vantagens competitivas**. São Paulo: McGraw-Hill, 11 ed., 2006.

CORRÊA; H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002, 480 p.

CORRÊA, C. A.; CORRÊA, H. L. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2006.

CORRÊA; H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**: Operações para a Satisfação do Cliente. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

DA HORA, H. R. M.; VIERA, L. E. V. Sistemas de medição de desempenho organizacional: evolução e atualidade. **Revista Perspectivas online**, v.5, n. 1, 2008.

DA SILVEIRA, G.; SLACK, N. Exploring the trade-off concept. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 7, p. 949-964, 2001.

FIGUEIREDO, M. A. D. **Sistema de medição de desempenho organizacional: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação**. Rio de Janeiro, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégica e tecnologia da informação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FUNDAÇÃO NACIONAL da QUALIDADE. **Cadernos compromisso com a excelência**: introdução ao modelo de excelência da gestão (MEG). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Disponível em: https://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008_00_introducao.pdf. Acesso em: 27 de agosto de 2010.

FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p.784-801, 2007.

FREI, F. X. Breaking the trade-off between efficiency and service **Harvard Business Review**, p. 92-101, nov. 2006.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. **International Journal of Production Economics**, v. 48, n.3, p. 207-225, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207 p.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, M. S. (org.) **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001, p. 24-65.

GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 6, p. 101-189, 1987.

GRAF, A. Changing roles of customers: consequences for HRM. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n. 5, p. 491-50, 2007.

GROVE, S. J.; FISK, R. P. The impact of others customers on service experiences: a critical incident examination of "getting along". **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 63-85, 1997.

GUMMESSON, E. Productivity, quality and relationship marketing in service. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 10, n. 1, p. 4-15, 1998.

HAKTANIR, M.; HARRIS, P. Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 17, n. 1, p. 39-50, 2005.

HAYES, R. H., Challenges posed to operations management by the "New Economy". **Production and Operations Management**, v.11, n. 1, p. 21-32, 2002.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOLMLUND, M. Suggesting and comparing different scopes on quality management: production, service, relationship, and network. **Total Quality Management**, v. 18, n. 8, p. 847-859, 2007.

HRONEC, S. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002. 562 p.

JOHNSTON, R.; JONES, P. Service productivity: towards understanding the relationship between operational and customer productivity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 3, p. 201-213, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n.1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard - como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LENGNICK-HALL, C. A. Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 791-824, 1996.

LEVITT, T. Production-line approach to service. **Harvard Business Review**, p. 41-52, Sep./Oct. 1972.

LINNA, P. *et al.* Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 3, p. 300-320, 2010.

LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 9-20, 1983.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, 412 p.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic **IBM Systems Journal**, v. 47, n. 1, 2008.

MAPES, J.; NEW, C.; SZWEJCZEWSKI, M. Performance trade-offs in manufacturing plants. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 10, p. 1020-33, 1997.

MCCUTCHEON, D.M.; MEREDITH, J.R. Conducting case study research in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 11, p. 239-256, 1993.

MILLS, P. K.; MORRIS, J. H. Clients as partial employees of service organizations: role development in client participation. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 726-735, 1986.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15 n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2001.

GRÖNROOS, C.; OJASALO, K. Service productivity - Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, v.57, n.2, p. 414– 423, 2004.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999. 422 p.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R. Towards a classification of service process. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

SKINNER, W. Manufacturing - missing link in the corporate strategy. **Harvard Business Review**, p. 136-145, May-June, 1969.

SOBREIRA NETTO, Francisco **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio - BPM no PNAFE: uma proposta de modelo**. 2006. 212 p. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

SUMANTH, D. J. **Productivity engineering and management**. New York: McGraw-Hill, 1994.

TANGEN, S. Demystifying productivity and performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 1, p. 34-46, 2005.

TORRES JÚNIOR, N. **Operações em serviços de resultados ulteriores: diretrizes gerenciais para um melhor desempenho**. 2007. 224 p. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

TORRES JÚNIOR, N.; MIYAKE, D. I. Os papéis do cliente nos serviços: uma discussão acerca das possibilidades de participação do cliente na criação de valor e melhoria da qualidade. **Revista Gestão Industrial**, v.5, n.2, p.176-191, 2009.

WIKSTRÖM, S. The customer as co-producer. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, p. 6-19, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2002, 199 p.

ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003, 536 p.



Artigo recebido em 27/01/2010 e aceito para publicação em 27/01/2011.