

A Participação dos Clientes nas Operações de Serviços Profissionais e os Impactos na Flexibilidade e nos Custos

Juliana Barreto [†]

Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Minas Gerais, MG, Brasil

Ricardo Silveira Martins ^º

Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Minas Gerais, MG, Brasil

RESUMO

Este estudo procurou contribuir para as discussões sobre o suposto paradoxo entre flexibilidade e custos no âmbito da estratégia e da gestão das operações de serviços, abordando a variabilidade originada na participação do cliente nas operações de serviços profissionais. Através de um estudo multicase em quatro organizações de serviços profissionais, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, foram identificadas quatro principais fontes de variabilidade, a saber: a chegada do cliente, o diagnóstico das necessidades, a produção e implementação da solução e a análise de valor da entrega. Concluiu-se que as empresas de serviços profissionais priorizam a participação do cliente, e isso implica acomodarem a variabilidade em operações flexíveis de serviços para atender os mais diferentes tipos de clientes, sem um alinhamento ao plano estratégico de crescimento do negócio.

Palavras-chave: Serviço profissional; Variabilidade; Gerenciamento de capacidade; Operações de serviços.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo procurou contribuir para as discussões sobre o paradoxo flexibilidade e custos nas operações, abordando a variabilidade originada com a participação do cliente nas operações de serviços profissionais. Uma vez que os serviços têm por natureza a necessária aderência aos interesses do contratante, muitas vezes este participa diretamente de seu desenvolvimento, o que cria barreiras à padronização. A padronização apoia melhores resultados na gestão da capacidade, em relação direta com situações de ociosidade e de sobrecarga do uso dos recursos e, por isso, tem forte impacto nos custos como importante elemento da estratégia e da gestão de operações.

Ao mesmo tempo em que os serviços consolidam-se como o setor mais importante gerador de renda e emprego das economias, negócios dessa natureza enfrentam situações cada vez mais desafiadoras. Enquanto as demandas são crescentemente mais customizadas – mais heterogêneas, menos previsíveis e com alto grau de exigências, os relacionamentos entre as organizações e os indivíduos têm assumido configurações mais voláteis e fluidas (HUGGINS, 2011; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; ROTH; MENOR, 2003). Esse ambiente exige flexibilidade, mas o mercado impõe limites para preços. Não só

Autor correspondente:

[†] Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Minas Gerais, MG, Brasil.

E-mail: jbarreto.contato@gmail.com

^º Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Minas Gerais, MG, Brasil.

E-mail: ricardomartins.ufmg@gmail.com

Recebido: 19/07/2016.

Revisado: 20/08/2016.

Aceito: 13/10/2016.

Publicado Online em: 01/11/2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.13>



estar próximo do cliente, mas, muitas vezes, ter o cliente ativo no processo é fundamental para o alcance do melhor resultado, porém isso causa complexidades (BABAI; JOUINI, 2013) e variabilidades, que implicam perdas de recursos e aumentos nos custos (FREI, 2006; KANNAN; PROENÇA, 2010). Para Johnston e Clark (2002), o gerenciamento da capacidade é o elemento-chave para o aprimoramento dos resultados financeiros desses processos.

Quanto mais alto o nível de contato do cliente, mais críticos tornam-se os efeitos da variabilidade, ou falta de padronização, para a organização. Este é o caso típico de serviços profissionais. Considerados como ambientes únicos para o campo de Gestão de Operações por Goodale, Kuratko e Hornsby (2008), esse tipo de serviço é caracterizado por altos níveis de intensidade de mão de obra, de customização e de coprodução. Assim, a escolha da capacidade adequada para a produção de um serviço profissional torna-se ainda mais complexa devido à intensificação das características inerentes aos sistemas de serviços (LEWIS; BROWN, 2012; NORDENFLYCHT, 2010; ROTH; MENOR, 2003).

Desta forma, este estudo propõe o aprofundamento das discussões do efeito da variabilidade trazida pela participação do cliente na operação de serviços profissionais, orientado pela seguinte questão de pesquisa: como a variabilidade gerada pela participação do cliente impacta o gerenciamento da capacidade para a alocação de recursos durante o ciclo de execução do serviço, com ênfase no desempenho em flexibilidade e em custos? Com base nessa proposta, almeja-se contribuir para a prática da gestão de operações em serviços profissionais, de forma específica, e da gestão de serviços, de forma geral, a partir do embasamento sistemático de práticas relacionadas à mitigação de efeitos na alocação de recursos oriundos de incertezas do comportamento da demanda.

Estudos recentes endereçam a discussão sobre modelos de oferta de valor para o cliente, variabilidade, operação de serviços, serviços profissionais e temas correlatos, tais como os de Scanfone, Torres Junior e Gosling (2015), Pinho et al. (2014), Ponsignon, Klaus e Maull (2015), McColl-Kennedy, Cheung e Ferrier(2015), Sampson e Money (2015), Giannakis, Doran e Mee (2014), Lewis e Brown (2012) e Verleye (2015). Todavia, existem oportunidades de pesquisa que consideram e relacionam os efeitos adversos para a operação oriundos da participação do cliente às respostas das organizações, considerando a discussão de gerenciamento de capacidade.

2. SERVIÇOS PROFISSIONAIS, VARIABILIDADE E GESTÃO DA CAPACIDADE

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), a gestão de operações contempla o gerenciamento de processos, produtivos ou não, e dos recursos escassos envolvidos, com o intuito de produzir bens e serviços de acordo com as necessidades dos clientes, a partir de dimensões de custo, tempo e qualidade. Mantendo a discussão sob o escopo de processos, a gestão de operações em serviços discute tópicos que tradicionalmente são do escopo da gestão de operações mais geral, como o gerenciamento de capacidade, porém considera um contexto específico, caracterizado, entre outros elementos, por encontros de serviço e pela experiência do cliente (ROTH; MENOR, 2003).

Dada a diversidade do setor de serviços, torna-se difícil definir e aplicar generalizações gerenciais. Todavia, com o intuito de evidenciar elementos compartilhados, diversos autores desenvolveram esquemas classificatórios, como Lovelock, Wirtz e Hemzo(2011) e Schmenner (2004). Com foco nos serviços profissionais, caracterizados de forma equivalente aos serviços intensivos em conhecimento (NORDENFLYCHT, 2010), o autor define-os como qualquer organização que possua uma força de trabalho com alto grau de *expertise*, como seguradoras, empresas de contabilidade, de tecnologia, Escritórios de advocacia e Consultorias.

Para caracterizar distintamente os serviços profissionais, o campo empírico deste estudo, das demais tipologias de serviço, Nordenflycht (2010) identificou três principais elementos: alta intensidade de conhecimento, que relaciona o resultado do processo primordialmente a um corpo complexo de conhecimento; baixos níveis de intensidade de capital, os quais indicam que a entrega do serviço não envolve o uso intensivo de instalações e equipamentos, aumentando ainda o foco no profissional; e, por fim, a força de trabalho profissionalizada, evidenciando o domínio de determinado grupo de profissionais que possuem monopólio de uso de um corpo de conhecimento específico e compartilham códigos éticos de ideologia.

2.1 VARIABILIDADE NOS SISTEMAS DE SERVIÇOS

Gomes (2004) relata que os estudos sobre serviços de atendimento ao consumidor sugerem prioritariamente a eficiência na utilização dos recursos em detrimento da qualidade no atendimento. Na verdade, esta é uma alusão ao existente dilema entre a priorização de custos ante outros critérios de desempenho. Isso porque — embora o processo de produção de serviços seja resultante de relações colaborativas e de cocriação de valor entre organizações e seus clientes por meio da cooperação, compartilhamento de ganhos e a condução de iniciativas conjuntas (LAMBERT; ENZ, 2015) — as externalidades muitas vezes não são compartilhadas integralmente, que resultantes da variabilidade, são geradoras de custos e incertezas das operações (FREI, 2006; KANNAN; PROENÇA, 2010; SAMPSON; FROEHLE, 2006).

Frei (2006) identificou cinco fontes de variabilidade, considerando o envolvimento do cliente na operação: na chegada; no pedido; nas habilidades; no esforço; e nas preferências subjetivas. Como os clientes, usualmente, não procuram pelo serviço de forma padronizada e conhecida, existe variabilidade na chegada. Além disso, os clientes tendem a individualizar cada pedido conforme suas necessidades, ocasionando a variabilidade no pedido. De outro lado, o desempenho no processo varia conforme as habilidades, limitações e interesses de cada cliente, originando tanto a variabilidade das habilidades quanto o esforço dedicado pela empresa. Por fim, a variabilidade da preferência subjetiva ocorre devido à interpretação individual de cada cliente sobre os resultados entregues durante o processo, considerando critérios de sucesso percebidos (FREI, 2006; MAULL, GERALDI; JOHNSTON, 2012; MORRIS; FREI, 2013). É bom considerar também que a variabilidade trazida pelo cliente influencia tanto a qualidade do serviço quanto a lealdade dos clientes (YANG, 2011) e pode contribuir para a redução da produtividade (SCHMENNER, 2004).

No campo das estratégias de gestão, Sampson e Money (2015) identificaram que há um desafio para gerenciar a capacidade no processo de serviços profissionais, uma vez que o uso da capacidade depende dos recursos e da demanda oriundos do cliente, sujeitos a constantes variações. Frei (2006) apontou um clássico *trade-off* enfrentado pelas empresas de serviço no que diz respeito ao tratamento da variabilidade e discute duas principais estratégias, denominadas de “estratégia de redução” e “estratégia de acomodação”. A primeira está relacionada a serviços de baixo custo e de baixa qualidade de experiência, visto que o principal objetivo está vinculado à redução das opções de serviço, da flexibilidade e da complexidade operacional. Já a segunda considera ações internas a fim de compensar as variações trazidas pelos clientes, considerando uma oferta diferenciada, com profissionais treinados.

2.2 GERENCIAMENTO DA CAPACIDADE PRODUTIVA EM SERVIÇOS

Observa-se que decisões erradas vinculadas à capacidade podem desencadear problemas não só na eficiência dos processos como também de qualidade e na satisfação dos clientes (SASSER, 1976). Todavia a complexidade e a variabilidade típicas das operações de serviço dificultam a determinação do nível de capacidade produtiva adequada diante das variações de demanda (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004). Por exemplo, apesar dos investimentos

em automação que os bancos brasileiros realizaram nos últimos anos, o problema das filas nos caixas persiste e em muitos casos expandiram para os caixas eletrônicos (ARAÚJO; CARNEIRO, 2008). Outro exemplo é dado por pesquisa com academias de ginástica em que clientes apontam alta correlação entre atividades de instrução (musculação, ginástica, dança e *personal*) com a maioria dos critérios de valor percebido (SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2012) Nesse contexto, duas estratégias para o gerenciamento da capacidade em serviços podem ser identificadas: alterar a capacidade, os processos e a oferta de serviços de acordo com as flutuações da demanda; e influenciar o comportamento dos clientes para corresponder ao nível de capacidade existente (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004; OLHAGER; JOHANSSON, 2012; SASSER, 1976).

Considerando a primeira estratégia, elencam-se as seguintes práticas: adoção de níveis flexíveis de recursos para acompanhar as variações da demanda, aumentando ou reduzindo a força de trabalho, por exemplo, por meio do incentivo a férias; subcontratação de terceiros; formação de indivíduos multifuncionais; compartilhamento de instalações e equipamentos; distribuição dos horários de atendimento, assim como a revisão ou padronização dos processos; introdução de tecnologia e gestão de filas. De outro lado, para influenciar a demanda, segunda estratégia identificada, é fundamental compreender os padrões e os comportamentos da demanda para: oferecer incentivos de preço; desenvolver novos serviços ou serviços complementares para períodos de baixa demanda; realizar propagandas; educar clientes com relação ao trabalho a ser desenvolvido; utilizar sistemas de reservas, entre outros. De forma geral, investir na comunicação com os clientes, no sentido de informá-los sobre a capacidade existente, é um ponto relevante para influenciar suas preferências (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SASSER, 1976).

Na operação de um serviço profissional, observam-se níveis extremos de variabilidade, heterogeneidade e customização, derivados da participação ativa e total do cliente no processo. Por terem como entrega uma solução inovadora de um problema identificado, as competências, habilidades e criatividade dos profissionais são determinantes. Todavia a gestão de um contínuo ambiente de complexidade e incerteza diante de uma estrutura que seja operacionalmente eficiente traz constantes desafios, e alguns refletem no gerenciamento da capacidade produtiva. Questões de dimensionamento adequado da força de trabalho, tempo de execução das atividades e a programação com profissionais diferenciados, em termos de competência e experiência, tornam-se altamente complexas (SCHEMENNER, 2004; NORDENFLYCHT 2010; ROTH; MENOR, 2003).

Para Giannakis, Doran e Mee(2014), um dos principais desafios enfrentados pelos gestores de serviços profissionais está relacionado à habilidade de responder rapidamente às demandas dos clientes, ofertando, ao mesmo tempo, uma experiência única e personalizada. Todavia a oferta de serviços customizados a todo o momento, muitas vezes, onera e inviabiliza a operação do prestador. Para Der Laan, Broekhuis e Offenbeek (2014), a aplicação de modularização na oferta de serviços profissionais por meio da padronização de determinado conjunto de componentes, endereça em parte essa dificuldade. Essa prática também é observada em Giannakis, Doran e Mee (2014). De acordo com Der Laan, Broekhuis and Offenbeek (2014), por meio da modularização é possível encontrar um equilíbrio entre eficiência e variabilidade para um ambiente extremamente volátil, intangível e participativo encontrado nos serviços profissionais.

3. METODOLOGIA

A execução do presente estudo ocorreu com base em casos múltiplos, considerando os benefícios desse método, conforme os objetivos delineados (FLYNN et al., 1990; YIN, 2005). Dessa forma, quatro empresas de serviços profissionais foram escolhidas

para representar cada categoria identificada na tipologia de Nordenflycht (2010), como descrito em seção mais à frente. Além disso, foram considerados como direcionadores para a seleção dos casos: tempo mínimo de cinco anos desde a fundação da empresa, com o intuito de garantir um grau mínimo de maturidade operacional e multiplicidade na oferta de serviços, considerando a relevância e complexidade dos problemas operacionais discutidos no trabalho.

O modelo conceitual base para a pesquisa, como sugere Yin (2005), é ilustrado pela Figura 1.

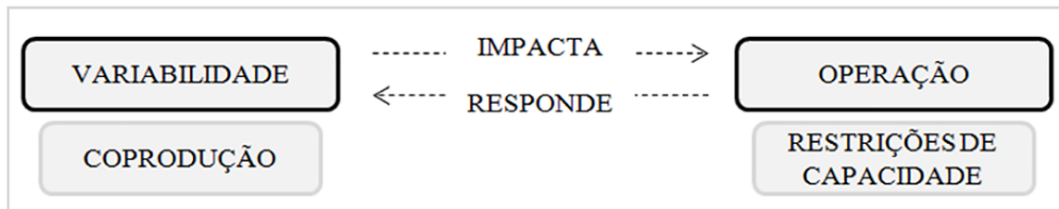


Figura 1. Modelo conceitual da pesquisa.
Fonte: Elaborada pelos autores.

3.1 ESTRATÉGIAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Foram conduzidas quinze entrevistas semiestruturadas como principal fonte de dados, realizadas presencialmente, por vídeo chamada e por telefone. A carta de apresentação do trabalho foi assinada por todos os participantes da pesquisa. A cada contato com os indivíduos, via correio eletrônico e contato presencial, a proposta do estudo foi explicada em linguagem simples e foi informado que, em caso de algum desconforto, a participação poderia ser interrompida.

A escolha dos entrevistados, então, considerando os critérios discutidos, partiu da estratégia identificada como “bola de neve”, como apontam Biernacki e Waldorf (1981) e Noy (2008), na qual os indivíduos participantes foram indicados a partir do contato inicial em cada organização. Foram entrevistados sócios fundadores, diretores, gerentes, supervisores e analistas com maior tempo de empresa. As entrevistas foram encerradas em cada caso a partir do momento em que o conteúdo coletado foi considerado completo e repetitivo pela equipe de pesquisadores (EISENHART, 1989) e os cargos pertinentes à gestão de operações já haviam sido contemplados. Além das entrevistas, as empresas foram visitadas e documentos foram coletados, tais como organogramas, processos mapeados, informações institucionais e descritivos do negócio.

Para a condução das entrevistas semiestruturadas, foi elaborado o protocolo da entrevista, conforme indica Yin (2005). Nele foram estruturadas perguntas amplas, que permitiam relacionar, de forma estruturada, os construtos da pesquisa, em quatro principais seções: informações descritas do negócio e da organização; características dos recursos utilizados na operação, humanos ou não; o processo de variabilidade e a participação do cliente; e práticas para o gerenciamento da operação e os resultados alcançados. Para cada segmento de questões foram introduzidos pontos de checagem, para conduzir o raciocínio do pesquisador durante a entrevista. Esse material, além ter sido a base para a condução, foi utilizado para a coleta das percepções e *insights* de análise durante a pesquisa de campo, como indicado por Miles e Huberman (1994).

As entrevistas tiveram um tempo médio de duração de sessenta minutos e foram gravadas, transcritas e armazenadas com sigilo apenas para a equipe de pesquisadores. A escolha dos indivíduos a serem entrevistados foi feita com base no domínio da gestão de operações de sua organização, assim como estarem envolvidos, direta ou indiretamente,

com o cliente, além de assumirem cargos distintos, considerando o interesse de coletar diferentes perspectivas a título de confronto dos dados.

O elemento condutor da análise dos dados foi a utilização de um sistema de codificação de segmentos textuais das entrevistas transcritas (MILES; HUBERMAN, 1994). O sistema de codificação adotado mitigou o risco identificado por Eisenhardt (1989) com relação às falhas ou dificuldades de análise oriundas do alto volume de dados desestruturados disponíveis em pesquisas qualitativas. Para o armazenamento, a gestão e a codificação dos dados, foi utilizado o *software* de análise de dados qualitativos MAXQDA, o qual permitiu, de forma intuitiva, organizar e categorizar os dados, exportar segmentos codificados e oferecer ampla gama de ferramentas de visualização dos dados que orientaram a análise e as conclusões do estudo.

3.2 OS CASOS

Os serviços profissionais estudados foram uma Empresa de Tecnologia da Informação, representando a categoria de desenvolvedores de tecnologia; uma Consultoria em Gestão, representando a categoria de novos serviços profissionais; um Hospital, para a categoria de *campus* profissional; e um Escritório de Advocacia, para representar os serviços profissionais clássicos. A Empresa de Tecnologia da Informação (TI) atua no setor de telecomunicações e oferta soluções em comunicação móvel corporativa, para o acesso aos conteúdos de interatividade e soluções em comércio eletrônico. Com mais de cem profissionais e mais de dez anos de mercado, possui atuação nacional e também na América Latina. Seus profissionais são graduados e especialistas, em maioria, em áreas afins às de tecnologia, como Ciência da Computação e Sistemas de Informação. Eles podem assumir cargos de estagiário, analista ou gestores, segmentados por níveis de senioridade (júnior, pleno e sênior), de acordo com sua experiência, tempo de empresa e desempenho. O incentivo às práticas de capacitação formal e ao aprendizado compartilhado está vinculado à relevância do conhecimento para a entrega do serviço. Todavia o desenvolvimento por meio da prática e do compartilhamento de experiência entre colegas é reconhecido e promovido, além de serem necessários estudos individuais para acompanhar as mudanças tecnológicas.

O Escritório de Advocacia atua, há mais de cinquenta anos, no atendimento contencioso e na assessoria jurídica nas mais variadas disciplinas do Direito. Possui atuação em todo o território nacional, por meio de uma aliança com outras sociedades de advogados pelo país. São atendidas solicitações de pessoas físicas e pessoas jurídicas. As sociedades de advogados, assim como os profissionais que a elas estão associados, são reguladas pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). A Ordem, por meio do Estatuto da Advocacia e do Código de Ética e Disciplina, tem por objetivo disciplinar e defender os profissionais do Direito, acompanhando o exercício da advocacia. Considerando a divisão de senioridade, há estagiário, o advogado associado e o advogado sócio, todos sem vínculo empregatício, podendo ser remunerados por ação, por hora ou fixo. Os advogados sócios recebem cotas patrimoniais sobre os serviços desempenhados.

Já o Hospital, há mais de vinte anos no mercado e com mais de cem colaboradores, atende pelo pronto-socorro, exames e diagnósticos, cirurgias e atendimento continuado, considerando as especialidades de cardiologia, cirurgia geral, cirurgia plástica, clínica médica, neurologia, ortopedia e traumatologia e pediatria. Com relação aos clientes, podem-se identificar aqueles que possuem planos de saúde e os clientes particulares. Dentre os mais diversos tipos de profissionais, citam-se: médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, psicólogos e técnicos nas áreas da saúde, entre outros profissionais assistencialistas. Considerando o vínculo contratual, apenas as enfermeiras e os técnicos de enfermagem são contratados sob regime da CLT. Os médicos operam no sistema de corpo clínico aberto, isto é, são terceirizados e contratados como pessoas jurídicas,

BBR
15,1

remunerados por escala de trabalho. Todavia o Hospital estudado não opera apenas com profissionais. Outros recursos também são considerados como essenciais para a operação, desde equipamentos de diagnóstico, insumos hospitalares e medicamentos até a própria infraestrutura para atendimento.

39

Por fim, a Consultoria em Gestão selecionada oferta serviços em diversas disciplinas para promover a solução de problemas organizacionais complexos, como no planejamento e desdobramento da estratégia, gestão da inovação, análise e redesenho de processos de negócios. Com atuação em nível nacional há mais de cinco anos, além de executar projetos de Consultoria, oferta soluções em educação executiva e soluções em tecnologia a parceiros. Seus clientes são categorizados, em sua maioria, como empresas de grande porte, nacionais e internacionais, além do setor público. A proposta de soluções altamente customizadas exige que seus profissionais sejam preparados e qualificados, sendo graduados e também pós-graduados, considerando MBA, mestrados e doutorados. Os profissionais são segmentados entre consultores juniores, plenos e seniores, gerentes e sócios diretores e podem ser contratados com vínculo empregatício ou pela participação de cotas. Quando há substituição de consultores de um projeto para outro, há procedimentos e estratégias os quais preparam para que o cliente não sinta muito a ausência do consultor e que o mínimo possível de conhecimento do projeto não se perca.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 OS CASOS, SEUS PROCESSOS E SEUS ELEMENTOS

O desenvolvimento das soluções na Empresa de Tecnologia da Informação (TI) é conduzido em seis principais etapas: construção da visão da solução; desenho e planejamento da solução, em que a alocação da equipe é feita e os recursos tecnológicos necessários são disponibilizados; implementação da solução; a validação; e o lançamento da solução. Operadoras de telefonia celular e outras empresas, dos mais diversos segmentos, tais como energia, seguros, instituições financeiras e empresas de internet, assim como pessoas físicas podem ser identificadas como os principais clientes. De forma geral, a intensidade da participação do cliente varia. Para os projetos de inovação, advindos de iniciativas internas, o cliente apenas é acionado a título de validação ou durante a própria comercialização. De outro lado, quando a demanda chega pelo cliente, este participa ativamente, considerando especificações, validação e acompanhamento do projeto. Além da chance de existirem métodos de trabalho distintos, há, com certa frequência, a possibilidade de o cliente sugerir alterações no escopo proposto ao projeto. Embora haja um desconforto com o retrabalho e esforços para negociar, a participação do cliente no processo é reconhecida como necessária e importante.

No Escritório de Advocacia, após o recebimento da demanda diretamente pelo cliente ou por correspondência jurídica, os casos são analisados e designados à equipe responsável. Durante a elaboração de peças e preparação para audiências, há colaboração e discussão entre os profissionais, devido à complexidade das causas assumidas. Caso seja necessário substituir os profissionais durante a entrega do serviço, a modificação é conduzida com cuidado, em respeito ao relacionamento e confiança estabelecidos, além da possível perda de conhecimento com relação ao caso. A chegada de clientes pode ser feita pelos mais diversos meios. Um dos principais motivos pelo qual os clientes acionam o Escritório como apoio jurídico se deve à indicação de clientes anteriores, dos próprios correspondentes

jurídicos ou da OAB, além da leitura de artigos jurídicos que são publicados e lidos em portais eletrônicos. A participação do cliente nos serviços de tipo contencioso é fundamental pelo seu conhecimento dos fatos e do contexto no qual a solicitação se aplica, assim como para orientar os profissionais com relação ao tom utilizado na peça, uma vez que, muitas vezes, os casos envolvem vínculos pessoais. Entretanto sua participação é restringida pela falta de conhecimento técnico específico, ou pode ser ampliada, como ocorre no caso de organizações que possuem corpo jurídico próprio.

Já no caso do Hospital, considerando sua participação durante sua presença no sistema de serviço, o paciente é fundamental no provimento de informações sobre o seu histórico de saúde e a descrição de seus sintomas, e isso é estimulado, assim como o tipo de tratamento que será realizado. O acompanhamento dos processos e da capacidade é feito regularmente em tempo real por meio de indicadores como a taxa de ocupação, além do histórico da demanda. Para manter o nível de atendimento e para cumprir exigências, é necessário um programa extenso de padronização de procedimentos, além da criação de protocolos de ações e conduta para os profissionais. A adoção de procedimentos padronizados permite, além da manutenção dos níveis de segurança e de qualidade do serviço de saúde, avaliar o desempenho dos profissionais, como também obter economias de escala com aquisições de, por exemplo, medicamentos.

Por fim, na empresa de Consultoria em Gestão selecionada, os serviços ocorrem nas seguintes etapas: o enquadramento do problema do cliente, no qual fontes de conhecimento de apoio são utilizadas; o planejamento do projeto e formação da equipe; a execução e entrega final. A educação executiva assume uma estrutura padrão, considerando os cursos abertos, enquanto os cursos *in company* possuem um nível de customização maior. Os clientes chegam por indicação ou pelo contato em eventos, palestras, cursos, livros e publicações. As necessidades chegam, todavia muitos clientes não apresentam claramente o que precisam e está aí a importância do enquadramento. De forma semelhante, os clientes podem participar de várias formas na Consultoria. Usualmente, o cliente é acionado nos momentos de planejamento e acompanhamento dos resultados do projeto e é o responsável por prover as informações sobre o contexto específico de sua empresa para os consultores que trazem estruturação e método.

4.2 A VARIABILIDADE TRAZIDA PELA PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE

Os serviços profissionais são caracterizados pela coprodução do cliente, heterogeneidade e complexidade de soluções, além da criatividade e inovação na entrega do serviço, devido à maior autonomia do profissional (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012; JOHNSTON; CLARK, 2002; NORDENFLYCHT, 2010). A variabilidade trazida pela coprodução do cliente torna-se uma condição inerente a essa categoria de serviço. Não é possível prever o momento em que os clientes chegarão ao sistema de serviço, seja qual for ele. Todavia, em termos de gestão de demanda, apenas o Hospital analisado realiza uma gestão sistemática da demanda, considerando o histórico e a gestão integrada em tempo real que acompanha toda a movimentação de paciente, principalmente para pontos de filas e de recursos ociosos.

Considerando o diagnóstico das necessidades, o cliente, em todos os casos, traz necessidades complexas e multifacetadas, seja em reuniões de planejamento de projetos da empresa de Tecnologia da Informação ou da Consultoria em Gestão, seja em atendimentos

em consultórios do Hospital ou em reunião no Escritório de Advocacia. No entendimento das necessidades, o cliente assume um de seus principais papéis durante a entrega do serviço: ser o detentor das informações contextualizadas, seja sobre sua saúde, seja sobre seu negócio. Neste quesito, o Escritório de Advocacia e a Consultoria utilizam parceiros especializados em conhecimentos específicos para ampliar o escopo de atendimento, quando necessário, sem aumentar a capacidade de profissionais disponível.

Durante a entrega do serviço, na etapa de desenho e produção da solução, o cliente participa de diferentes formas, desde o planejamento da solução até a validação final. Neste ponto, observam-se distinções entre os casos. Para a empresa de Tecnologia da Informação e para a Consultoria, as quais operam com base em projetos, a participação do cliente segue o ritmo da execução do projeto. Há uma interação contínua, caracterizando a coprodução entre o cliente e os profissionais, uma vez que o trabalho é discutido, planejado e validado por ambas as partes. Isso acontece devido à maior familiaridade do cliente com o conteúdo técnico tratado. No Escritório de Advocacia e no Hospital, já que a familiaridade com a disciplina específica se reduz, a participação do cliente se restringe à exposição dos fatos e do tom da atuação de uma causa para o advogado e às opções de tratamento identificadas pelo médico. Todavia, o cliente-empresa pode intensificar sua participação, para o caso do Escritório de Advocacia, quando possui um corpo de advogados próprio para interagir com o Escritório, discutindo abordagens e teses jurídicas.

Os diferentes tipos de participação do cliente são identificados em Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012) na discussão sobre a coprodução em serviços intensivos em conhecimento. Segundo os autores, tal como observado nos casos, os clientes são essenciais para o compartilhamento de informações e da solução do problema proposto, bem como da comunicação durante a entrega do serviço, suportando o trabalho dos profissionais e recomendando caminhos, além de ter a *expertise* sobre suas necessidades, seu contexto e o tempo e esforço disponíveis para participar do serviço.

Um ponto relevante diz respeito ao envolvimento do cliente com o profissional. Segundo Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012), o prestador de serviço contribui para o processo de coprodução ao demonstrar conhecimento especializado, por exemplo, na atividade de diagnóstico, ao agir com integridade e ética, o que favorecerá o desenvolvimento de relacionamentos mais sólidos e retenção de clientes. Tanto no Escritório de Advocacia, no Hospital e na Consultoria, esse fenômeno foi identificado e torna crítica a substituição de profissionais. Já as equipes de desenvolvimento não lidam de forma tão intensa com o cliente na empresa de Tecnologia. Por fim, na análise de valor do serviço entregue, não houve identificação consistente dos critérios a serem priorizados pelos clientes, pela ótica dos gestores das organizações consideradas.

Mesmo considerando as fontes de variabilidade presentes, a participação do cliente é promovida e potencializada em todos os casos, evidenciada pelos trechos extraídos no Quadro 1. Esse reconhecimento é estabelecido por Kannan e Proença (2010), Pinho et al. (2014), Ponsignon, Klaus e Maull(2015) e McColl-Kennedy, Cheung e Ferrier (2015). De acordo com os autores, os gestores precisam reconhecer a importância do trabalho junto com os clientes ao cocriarem as experiências e que isso, na prática, significa compreender a importância de cada ponto de interação com o cliente, considerando todo o ciclo de vida e momentos da verdade.

Quadro 1. Exemplos de trechos de entrevistas relacionados à participação do cliente.

	Trechos das entrevistas
Entrevistado #8 - Escritório de Advocacia	"(...) o cliente tem informação para nos dar sempre. O cliente pode e deve ser ouvido para nos ajudar. Não que o trabalho deva ser feito a quatro mãos, mas ele pode nos assessorar para que, com as nossas mãos, seja feito o melhor trabalho. Não devemos isolar o cliente no trabalho; devemos trazê-lo para trabalhar junto conosco".
Entrevistado #5 - Escritório de Advocacia	"(...) Ele participa mais do início do processo, porque depois entra uma discussão técnica que ele não tem mais como participar (...). Enquanto está na parte fática, (...) ele é peça crucial. (...) Então, quando você assina, sua responsabilidade está ali, dando o parecer de que é melhor seguir nesse caminho".
Entrevistado #15- Consultoria em Gestão	"Normalmente a gente trabalha dentro do cliente e acaba sendo bem próximo. A gente tenta construir uma agenda com o cliente e tenta estar tão próximo dele quanto possível. Lógico que isso varia de cliente para cliente, de projeto a projeto (...). A gente não faz o trabalho em casa, em backoffice e leva para o cliente validar. A gente tenta ao máximo cocriar junto com o cliente, porque, de certa forma, a gente está comprando com ele o interesse e a abertura para que aquilo saia do papel".
Entrevistado #1 - Empresa de TI	"(...) Cliente pedir para mudar várias vezes. É normal. Isso é um problema, mas também acaba sendo uma vantagem. É uma vantagem porque o cliente consegue dar um feedback rápido sobre o que ele quer, mas é um problema porque temos muito retrabalho".
Entrevistado #4 - Empresa de TI	"(...) Tem que gerenciar. Tem cliente que traz contribuições muitas positivas, mas tem cliente que se você coloca ele aqui dentro da empresa acaba com o projeto, não sai nada. Então você tem que saber gerenciar o que é bom e o que é ruim".
Entrevistado #13 - Hospital	"Medicina é um negócio que muda muito, não é? Não é uma ciência exata. Então a gente precisa estar próximo do cliente, entender como ele quer receber o tipo de atendimento que a gente tem,. Se ele é um cliente mais reservado, vamos tentar atendê-lo mais reservadamente; se outro gosta de mais alegria, é o momento que ele está vivendo a vida dele, vamos procurar ser mais alegres".

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas entrevistas transcritas.

4.3. RESPOSTAS DA OPERAÇÃO À VARIABILIDADE

Em resposta à variabilidade, as organizações adotam práticas vinculadas à alocação de recursos, à capacidade disponível e à presença do cliente no sistema (FIGUEREDO; ESCOBAR 2004; FREI, 2006; KANNAN; PROENÇA, 2010; LEWIS; BROWN, 2012; SASSER, 1976). Considerando as quatro fontes de variabilidade consideradas, dois principais efeitos indesejados para a operação, relacionados à alocação de recursos disponíveis na capacidade foram identificados, conforme Quadro 2. A falta de capacidade de previsão do momento de chegada dos clientes, a possibilidade de atendimento de múltiplas necessidades que demandam distintos profissionais, assim como a não padronização do grau de envolvimento do cliente durante a entrega do serviço contribuem para o surgimento da ociosidade e da sobrecarga dos recursos. O não atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, considerando os múltiplos critérios utilizados para a avaliação da entrega do serviço, pode contribuir para o abandono momentâneo ou permanente do cliente do sistema de serviço, sendo este identificado como o terceiro efeito, mas que não é foco do estudo em questão. Esses efeitos podem ocasionar perda de rentabilidade do negócio e queda de qualidade do serviço prestado, afetando o resultado global da organização.

Quadro 2. Conceituação das fontes de variabilidade e possíveis efeitos na operação.

		Fontes de variabilidade			
		Chegada do cliente	Diagnóstico das necessidades	Produção e implementação da solução	Análise de valor da entrega
Conceito	Clientes não procuram o serviço de forma padronizada e conhecida.	Clientes possuem necessidades distintas e exigem atendimento customizado.	O desempenho do serviço está relacionado com as habilidades, esforço e interesse de cada cliente.	O serviço é avaliado pelo cliente a partir de percepções individuais e subjetivas.	
Possível efeito indesejado na Operação	Ociosidade ou sobrecarga de recursos porque não se sabe o momento no qual o cliente chega ao sistema de serviço.	Ociosidade ou sobrecarga de recursos porque não se sabe qual será a necessidade a ser atendida.	Ociosidade ou sobrecarga de recursos porque não se sabe como cada cliente participará da entrega do serviço.	Abandono do sistema de serviço pela insatisfação do cliente com o não atendimento das necessidades.	

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Frei (2006) e Kannan e Proença (2010).

O Quadro 3 identifica estratégias de gestão de capacidade identificadas na literatura e suas práticas, conforme as fontes de variabilidade. Das quatorze práticas, seis foram observadas nos quatro casos. São elas: aumento da participação do cliente, alteração dos níveis de recursos disponíveis, revisão ou padronização de processos de trabalho, formação de profissionais multifuncionais, promoção dos serviços e desenvolvimento de novos serviços.

O aumento da participação do cliente está relacionado à coprodução. Adotar o planejamento e a especificação conjuntos nos projetos, realizar reuniões de *status*, promover entregas parciais e pesquisas para a avaliação de satisfação contribui e estimula o envolvimento do cliente no processo, como observado nos casos. Por outro lado, para provocar a alteração dos níveis de recursos disponíveis, observou-se a ocorrência de contratação de profissionais em período parcial ou temporário, do incentivo a férias, da contratação em períodos de alta demanda e da expansão física para nova unidade, como no Hospital.

Quadro 3. Respostas da organização conforme fontes de variabilidade.

	Diagnóstico das necessidades	Produção e implementação da solução	Análise de valor da entrega
Chegada do cliente			
Gerir demanda	Formar profissionais multifuncionais	Aumentar a participação do cliente	Aumentar a participação do cliente
Alterar níveis de recursos disponíveis	Alterar níveis de recursos disponíveis	Subcontratar capacidade de terceiros	-
Promover serviços	Modularizar ou padronizar oferta de serviços	Revisar e padronizar processos	-
Desenvolver novos serviços	Gerir fila	Gerir fila	-
Distribuir horários de atendimento	Aumentar a participação do cliente	Educar os clientes	-
Adotar categorias de preço	Contratar sem vínculo empregatício	-	-
Ofertar sistemas de reservas	-	-	-
Contratar sem vínculo empregatício	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores

Apenas no Hospital observou-se a padronização sistemática dos processos. Para a formação de profissionais multifuncionais, por outro lado, são ofertados cursos e capacitações na empresa de Tecnologia da Informação, no Escritório de Advocacia e na Consultoria. Porém há incentivo à experiência diversificada na empresa de Tecnologia e na Consultoria em Gestão, possibilitando profissionais mais versáteis. Já a promoção dos serviços é feita nos

casos por meio de eventos, palestras, encontros e oferta de cursos nas empresas consideradas, com exceção do Hospital, que utiliza a divulgação em mídia. Por fim, o desenvolvimento de novos serviços ocorre por parceiros ou desenvolvimento interno, observados em todos os casos.

A padronização na oferta dos serviços é observada na empresa de Tecnologia, a partir da reutilização de soluções já desenvolvidas a clientes-empresas, sempre que possível, e na Consultoria, pela oferta de soluções padrão para educação executiva. O conceito de modularização pode ser observado na Consultoria, pelo uso de uma base comum de conhecimento na qual os projetos de Consultoria são executados. Contudo os módulos de serviço não são estruturados formalmente. Já a contratação sem vínculo empregatício reduz os custos relacionados ao desligamento e à contratação de profissionais, e é observado no Escritório de Advocacia, no Hospital e na Consultoria. A gestão da demanda de forma estruturada a partir de sistemas de informação só foi observada no Hospital. Todavia existem esforços para monitorar o ciclo de vida das soluções em Empresa de TI, de acordo com o avanço tecnológico e, também, há um conhecimento, não formalizado, sobre comportamento sazonal da demanda de projetos de Consultoria.

O emprego de diferentes esquemas de preço em momentos de pico ou de falta de demanda foi observado apenas na Consultoria. A distribuição de horários de atendimento, a criação de sistemas de reserva e a gestão de filas foram observadas no Hospital e a contratação de capacidade produtiva extra, na Empresa de TI. Vale ressaltar que o Escritório de Advocacia e a Consultoria acionam parcerias para complementar a entrega de serviços com conhecimentos específicos, porém não utilizam os parceiros como opção para capacidade produtiva, tal como utiliza a Empresa de TI como fonte de conhecimento.

Pode-se discutir o impacto da ociosidade. No Escritório de Advocacia e no Hospital, como em ambos os casos os profissionais não são empregados formalmente e são remunerados sob demanda, caso ocorra queda abrupta de demanda, eles não são acionados e, proativamente, procuram outros locais para exercer a função. Esse comportamento não ocorre na Consultoria. Por ser uma organização essencialmente projetizada, se não existir projeto, os consultores ficam ociosos e são custos fixos não rateados, sendo ônus absorvidos na organização. Nesse momento, as práticas para reduzir o impacto negativo são acionadas, tais como alocar os consultores em outros projetos externos para aprendizado ou em iniciativas internas. Ambas as práticas também são adotadas na Empresa de TI.

Grande parte das táticas e práticas identificadas está descrita na literatura vinculada ao gerenciamento da capacidade (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004; SASSER, 1976), assim como nos trabalhos que discutem especificamente a variabilidade em serviços, tais como Frei (2006) e Kannan e Proença (2010). A terceirização e a modularização de serviços para aumentar a flexibilidade da operação são identificadas por Lewis e Brown (2012) e Giannakis, Doran e Mee (2014). É válido ressaltar que algumas estratégias para o gerenciamento da capacidade identificadas na literatura (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004; SASSER, 1976) não foram observadas em nenhum dos casos, tais como o compartilhamento de instalações físicas, a distribuição da oferta de serviço geograficamente considerando serviços móveis, a oferta de serviços para lotes de clientes e a gestão de rendimentos.

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Com base em um estudo multicase envolvendo organizações de serviços profissionais, a proposta deste artigo foi entender como as organizações de serviço profissional lidam com a variabilidade trazida pela participação do cliente sob a perspectiva das operações, considerando o gerenciamento da capacidade. Nesse sentido, como resultado alcançado, um conjunto de práticas relacionadas à gestão de operações foi elencado, assim como a ociosidade e a sobrecarga de recursos foram identificadas como efeitos adversos para os quais as ações são direcionadas.

Implicações podem ser derivadas a partir do confronto entre o tipo de operação e resultados alcançados. Uma primeira, de forte impacto, é que a importância e a necessidade da coprodução dos clientes durante a entrega do serviço intensificam os efeitos da variabilidade. Observou-se que os efeitos positivos - a redução de retrabalho, melhores entregas, maior aderência e sinergia às reais necessidades dos clientes e maior experiência - sobressaem aos negativos que trazem aumento

de custos e complexidade para a operação - ociosidade e sobrecarga dos recursos. Dessa forma, a participação do cliente permanece sendo considerada como parte central para êxito do serviço, considerando os múltiplos papéis e responsabilidades assumidos nos serviços profissionais.

Nesta direção, pode-se observar que poucas foram as práticas relacionadas diretamente com a redução da variabilidade, tais como a padronização de processos ou da oferta de serviços. A grande maioria das respostas está relacionada à acomodação da variabilidade. Isto é, estruturar uma operação flexível, responsiva e complexa para atender aos mais diferentes tipos de clientes com soluções customizadas, mesmo que a rentabilidade e a velocidade de prosperidade dos negócios sejam penalizadas.

Considerando os resultados obtidos, pode-se identificar que o aprofundamento da compreensão do fenômeno da variabilidade, considerando o contexto específico dos serviços profissionais, contribuiu de forma efetiva para o amadurecimento das pesquisas nesse campo. Implicações práticas podem ser derivadas dos resultados alcançados. A identificação das fontes de variabilidade oriunda da participação do cliente contribui para orientar os gestores sobre os papéis que devem ser exercidos pelos profissionais e as ações que devem ser promovidas para que o cliente assuma responsabilidade.

5.1 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Com base em um estudo de casos múltiplos, adotou-se uma abordagem qualitativa considerando a complexidade das relações entre a presença do cliente e a operação em serviços profissionais. Entretanto os métodos do estudo definiram limitações em termos de generalizações que apontaram fragilidades e ao mesmo tempo sugestões para a continuidade da pesquisa neste campo, por exemplo, a mais clara distinção entre respostas e estratégias relacionadas à presença do cliente e à gestão da capacidade.

Métodos quantitativos poderiam amparar estudos posteriores, o que poderia favorecer a uma análise mais robusta e afirmações generalizáveis mais seguras, por exemplo, trabalhando-se em nível de consolidação da operacionalização e consolidação dos construtos da variabilidade em serviços profissionais. Além disso, o aprofundamento do conhecimento em cada tipologia de serviço profissional considerada parece ter alto potencial contributivo para se criar uma taxonomia de reconhecida sustentação.

Pesquisas futuras também são desejáveis para melhor esclarecer o impacto do alto poder de barganha, autonomia e domínio técnico dos profissionais, identificado por Nordenflycht (2010) nas práticas de gestão de operações, e não considerado por este trabalho. De forma semelhante, outras fontes de variabilidade também podem ser mais bem investigadas, além do cliente, tais como a variabilidade oriunda dos próprios profissionais e de outros tipos de recursos, conforme identificadas por Kannan e Proença (2010).

6. REFERÊNCIAS

- AARIKKA-STENROOS, L.; JAAKKOLA, E. Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 15-36, 2012.
- ARAÚJO, C. A. S.; CARNEIRO, T. J. Fila nos bancos: Por que a tecnologia da informação não resolve? A percepção dos gerentes sobre causas e prováveis soluções. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 3, p. 569-593, 2008.
- BABAI, M. Z.; JOUINI, O. Operations Management in Services Systems. **Journal of Management Mathematics**, v. 24, p. 135-136, 2013.
- BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling - problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.
- DER LAAN, M. E. VAN; BROEKHUIS, M.; OFFENBEEK, M. VAN. Balancing variety and efficiency in professional services by means of modularity. EUROPEAN OPERATIONS MANAGEMENT ASSOCIATION CONFERENCE, Palermo, Italy, 21, 2014.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FIGUEIREDO, K. F.; ESCOBAR, D. **Gestão de capacidade em serviços**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. 23 p.
- FLYNN, B. B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R. G.; BATES, H. A.; FLYNN, E. J. Empirical research methods in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 9, n. 2, 1990.
- FREI, F. Breaking the trade-off between efficiency and service. **Harvard Business Review**, p. 92-110, 2006.

- GIANNAKIS, M.; DORAN, D.; MEE, D. The design and delivery of modular professional services: Implications for operations strategy. EUROPEAN OPERATIONS MANAGEMENT ASSOCIATION CONFERENCE, Palermo, Italy, 21, 2014.
- GOMES, L. M. O dilema entre qualidade e produtividade no service de atendimento ao cliente (SAC): um estudo de caso brasileiro. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD. 133p. Dissertação. (Mestrado em Administração), 2004.
- GOODALE, J. C.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S. Influence factors for operational control and compensation in professional service firms. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 5, p. 669–688, 2008.
- HUGGINS, R. The Growth of Knowledge-Intensive Business Services: Innovation, Markets and Networks. **European Planning Studies**, v. 19, n. 8, 2011.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KANNAN, P. K.; PROENÇA, J. F. Design of service systems under variability: research issues. **Information Systems and e-Business Management**, v. 8, n. 1, p. 1-11, 2010.
- LAMBERT, D.; ENZ, M. G. Co-creating Value: The next level in customer-supplier relationships. **CSCMP's Supply Chain Quarterly**, v. 9, N. 3, p. 22-28, 2015.
- LEWIS, M. A.; BROWN, A. D. How different is professional service operations management? **Journal of Operations Management**, v. 30, p. 1–11, 2012.
- LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p.20-41, 2004.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A., **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**, São Paulo: Pearson Hall, 7ª Edição, 2011, Cap.1.
- MAULL, R.; GERALDI, J.; JOHNSTON, R. Service Supply Chains: A Customer Perspective, **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 4, p.72-86.
- McCOLL-KENNEDY, J.; CHEUNG, L.; FERRIER, E. Co-creating service experience practices, **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, p. 249-275, 2015.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Beverly Hills: Sage, 1984. 263p.
- MORRIS, A.; FREI, F. Verdade número 4: é preciso administrar os clientes. In: _____. **Feitas para servir: como lucrar colocando o cliente no centro do seu serviço**. HSM Editora, 2013. p. 133-173.
- NORDENFLYCHT, A. Von. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge intensive firms. **Academy of Management Review**, v. 35, n.1, 155-174, 2010.
- NOY, C. Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research, **International Journal Social Research Methodology**, v. 11, n. 4, p. 327–344, 2008.
- OLHAGER, J.; JOHANSSON, P. Linking long-term capacity management for manufacturing and service operations. **Journal of Engineering Technology Management**, v. 29, p. 22–33, 2012.
- PINHO, N.; BEIRÃO, G.; PATRÍCIO, N.; FISK, R. Understanding value co-creation in complex services with many actors, **Journal of Service Management**, v. 25, n. 4, p. 470 - 493, 2014.
- PONSIGNON, F.; KLAUS, P.; MAULL, P. Experience co-creation in financial services: an empirical exploration, **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, p. 295 - 320, 2015.
- ROTH, A.; MENOR, L. J. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 145-163, 2003.
- SAMPSON, S. E; FROEHLE, C. M. Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory, **Production and Operations Management**, v. 15, n. 2, p. 329-343, 2006.
- SAMPSON, S.; MONEY, B. Modes of customer co-production for international service offerings, **Journal of Service Management**, v. 26, n. 4, 2015.
- SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; VARVAKIS, G. Prioridades competitivas para a estratégia de operações de serviços: Uma análise dos critérios de valor percebidos de uma academia de ginástica, **Revista Produção Online**, v.12, n. 1, p. 133-158, 2012.
- SASSER, E. W. Match supply and demand in services industries, **Harvard Business Review**, Nov./Dec., p. 133-140, 1976.
- SCANFONE, L.; TORRES JUNIOR, N.; GOSLING, M. S. As diversas formas de ofertar valor para o cliente em sistemas de serviços. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)**, v. 9, p. 38-53, 2015.
- SCHMENNER, R. W. Service Businesses and Productivity, **Decision Sciences**, v. 35, n.3, p. 33-347, 2004.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747p.
- VERLEYE, K. The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants, **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, p. 321 - 342, 2015.
- YANG, C. Implementation and effectiveness of strategic actions used to reduce customer variability, **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 4, p. 527-544, 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.