

Passado e presente da Gestão de Operações

Obra de professores da EAESP, lançada em 1979, tornou-se um manual de referência de administração de operações, oferecendo subsídios aos gestores industriais. Vinte e três anos mais tarde, nova obra discute a gestão de operações no setor de serviços.

por Orlando Cattini Jr. FGV-EAESP



Manual de administração da produção v. 1 e 2
Claude Machline, Ivan Sá Motta, Wolfgang Schoeps, e Kurt E. Weil
Editora FGV, 1979



Gestão de serviços
Henrique Luiz Corrêa e Mauro Caon
Atlas, 2002

Uma forma de analisar a evolução histórica dos conceitos de uma dada área de conhecimento é por meio da identificação do foco das obras produzidas ao longo do tempo. Dois livros nos permitem fazer esse exercício para o caso da área de Gestão de Operações. O primeiro, *Manual de administração da produção*, lançado em 1979, foi escrito por um quarteto formado por professores da EAESP: Claude Machline, Ivan Sá Motta, Wolfgang Schoeps e Kurt E. Weil. O segundo, *Gestão de serviços*, lançado em 2002, foi escrito por Henrique L. Corrêa (FGV-EAESP) e Mauro Caon.

O foco central do livro de 1979 é o administrador industrial. A obra, quando lançada, trouxe um conceito inovador: condensou, em um só compêndio, assuntos e técnicas relevantes para a disciplina. O objetivo geral do livro era servir como um manual para o administrador industrial, permitindo-lhe aplicar imediatamente os conceitos a situações práticas de seu dia-a-dia.

A obra é dividida em três partes básicas e 20 capítulos, estruturados de acordo com a lógica da função ou assunto. A primeira parte trata de assuntos e técnicas

de organização, e da visão integrada da produção. Aborda ainda a elaboração de projetos industriais, com cálculos e modelos de análise de viabilidade. A segunda parte explora as técnicas ligadas à operação do sistema produtivo, tais como administração de compras, gestão de estoques, programação e controle da produção, localização e arranjo físico, transporte interno, estudos de tempos e movimentos, segurança e higiene industrial. A terceira parte focaliza técnicas de apoio ao administrador industrial, tais como estatística, modelos de tomada de decisão e métodos de controle.

Por sua vez, o foco do livro de 2002 é a gestão de serviços, o que é sintomático das mudanças no campo de conhecimento e prática. Seguindo critérios bastante distintos dos adotados na obra precedente, o modelo apresentado se endereça às preocupações cotidianas enfrentadas pelo gestor de serviços. O livro se fundamenta no conceito de cadeia de satisfação e lucratividade em serviços. De acordo com esse conceito, a lucratividade operacional se origina a partir de um preço *premium* que é cobrado em função de uma percepção de qualidade. Essa

percepção, por sua vez, é função da existência de clientes fieis, colaboradores motivados e custos competitivos de operação, que, por sua vez, são função da utilização racional dos recursos e da produtividade de colaboradores motivados e satisfeitos. Ou seja, o fundamento de uma operação bem-sucedida é um “círculo virtuoso” de geração de valor.

O livro é aberto com uma introdução em que são apresentadas definições sobre o “mundo dos serviços” e comentários e orientações sobre métodos e técnicas. Os capítulos seguintes abordam assuntos relacionados com a operação, como o gerenciamento de custos, a tomada de decisões e a gestão de recursos humanos. São também abordados temas como previsão de demanda, projeto e gestão das instalações de serviços, gestão de estoques, gerenciamento de filiais e gestão de redes de suprimento. As técnicas e metodologias apresentadas servem tanto para o ambiente de produção como para o ambiente de serviços. Por fim, são também discutidas estratégias operacionais. O objetivo é orientar o gestor de serviços a não subaproveitar recursos, vinculando sempre suas decisões à estratégia global da organização.

As duas obras revelam, cada uma a seu modo, maneiras relevantes de abordar a gestão de operações. O primeiro livro foi inovador por seu foco multidisciplinar. Porém, esse foco se limitava às fronteiras entre departamentos de uma mesma empresa. O segundo livro, mais recente, ressalta o quanto é vital a ampliação dessas fronteiras, incluindo outras disciplinas e campos do conhecimento.

Outra diferença importante é que na obra de 2002 há grande ênfase na busca da satisfação do cliente e na perspectiva

logística, relacionada à gestão da cadeia de suprimentos. Na obra clássica, por sua vez, tais temas não estavam ainda maduros. Em 1979, os serviços não tinham a mesma força que vieram a ter décadas depois, e a visão integrada da logística ainda não era dominante.

Separados por mais de duas décadas, *Manual de administração da produção* e *Gestão de serviços*, por seus focos e seus méritos, registram a evolução do campo da gestão de operações. Representam contribuições complementares e relevantes para a prática gerencial nas organizações de nosso país.

Orlando Cattini Jr.

Prof. do Departamento de Produção e de Operações Industriais da FGV-EAESP

Doutor em Administração pela FGV-EAESP

E-mail: ocattini@fgvsp.br

“O campo da Gestão de Operações evoluiu substancialmente nas últimas duas décadas: a pressão por competitividade, a evolução da perspectiva logística e a ascensão do setor de serviços ampliaram o espectro de atuação dos profissionais da área e passaram a exigir visões mais amplas, mais integradas e mais estratégicas.”