

## **Desafios da gestão de serviços**

*Renata Leite*

O setor de serviços é responsável por mais da metade da economia de países desenvolvidos e de muitos em desenvolvimento, além de oferecer a maior parte das oportunidades de trabalho nestes locais.

No Brasil, o setor já responde por dois terços da riqueza produzida. O resultado desse aquecimento é o aumento da concorrência e a conseqüente necessidade de elevação dos investimentos em marketing. Mas a atuação no segmento apresenta algumas peculiaridades.

Christopher Lovelock, um dos pioneiros na teorização do marketing de serviço no mundo, aponta como grande desafio do setor manter o nível de qualidade prometido ao longo de situações adversas. "Na indústria, a correção de erros em produtos pode acontecer antes que eles cheguem aos consumidores, pois as mercadorias são produzidas antes de serem vendidas. Mas no caso de algo dar errado em uma sala de aula, ou em uma mesa de cirurgia, não se pode voltar atrás e começar novamente" explica Lovelock, consultor, autor de livros e professor adjunto da Yale School of Management.

"A qualidade em serviço costuma ser definida levando em consideração tanto a conformidade aos padrões do negócio quanto o atendimento às expectativas dos clientes. É possível encontrarmos um hotel barato, mas de alta qualidade, que nunca desaponta os hóspedes. Assim como não é raro um hotel caro, mas de péssima qualidade, à medida que falha na entrega dos serviços personalizados e de luxo que promete em seus anúncios", explica o consultor.

Assim, cada empresa deve buscar a excelência no atendimento de acordo com as expectativas de seu público-alvo. Empresa que despertou recentemente para essa necessidade foi a Ampla (ex-Cerj), pertencente ao grupo espanhol Endesa e responsável pela distribuição de energia elétrica em parte do estado do Rio de Janeiro. Foi necessário que a empresa chegasse a um prejuízo de R\$ 400 milhões por ano e a um clima laboral com índices de satisfação de apenas 36% da equipe para que passasse a dar atenção especial aos clientes e colaboradores.

### **Mudança de marca.**

"Os consumidores não enxergavam a nossa marca e seus atributos, dando força aos nossos concorrentes: os gatos. Cerca de 25% de nossa energia era furtada", destacou o chileno Cristián Fierro, presidente da Ampla, durante o V Fórum Aba Rio de Excelência em Marketing de Serviços, realizado na semana passada no Rio de Janeiro, pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA). A solução foi realizar uma verdadeira revolução, que incluiu até mesmo a mudança da marca da empresa. Após quase dez anos de privatização, o nome Cerj ainda remetia ao serviço público e carregava um longo histórico de ineficiência no atendimento.

Após análise dos problemas estratégicos e operacionais, a equipe da Ampla percebeu que o primeiro problema a ser enfrentado seria a grande insatisfação do público interno. Segundo Fierro, nem os próprios colaboradores acreditavam nos serviços que estavam oferecendo aos clientes e passavam toda a energia negativa durante os poucos contatos que tinham com eles. Como muitos desses contatos são realizados por funcionários dos parceiros da Ampla, a reformulação teve que abrangê-los.

As políticas de ações de recursos humanos (RH) foram revisadas em três perspectivas: mente, coração e corpo. Para a primeira delas, implementou-se o sistema de gestão por competências, desenhando o plano de desenvolvimento e treinamento dos funcionários de modo transparente e de acordo com as habilidades definidas para o profissional. Entre as ações com foco no coração, esteve a montagem de pequena loja com produtos decorados com a nova logomarca, evocando a identificação dos colaboradores com a empresa. Para o corpo, implantaram uma academia dentro das dependências da empresa.

As mudanças não pararam por aí. "Ganhamos nova cara, a de uma empresa mais alegre. As dependências das empresas ganharam cores mais vibrantes, em vermelho e amarelo, assim

como todos os canais de relacionamento com consumidores. Os atendimentos deixaram de ser feitos de trás do balcão e passaram para o lado do cliente. Assim, ele pode ver a tela do computador e tudo que está sendo feito ao longo da conversa com o vendedor, ou suporte", explicou Fierro.

#### **Website reformulado.**

O call center também foi remodelado, ganhando mais iluminação, novo mobiliário e ambientação mais divertida. O website da empresa passou por reformulação, o que resultou em um aumento de 13 pontos percentuais no número de contatos feitos por meio do canal. A empresa adotou também linguagem mais lúdica e animada em seus anúncios publicitários.

Para enfrentar o principal problema da empresa, o furto de energia, a empresa passou a direcionar investimentos em ações de inserção nas comunidades mais reativas ao serviço, com ações de responsabilidade social. Além disso, foi desenvolvida tecnologia para que os medidores fossem deslocados de dentro da casa dos consumidores para o topo dos postes, nas ruas. Isso dificultou as fraudes. A partir de então, tornaram-se possíveis ações como a troca de lixo reciclável por descontos na conta, cujo boleto, aliás, passou a ser mais um canal de relacionamento, com o uso de mensagens positivas.

"O resultado de tudo isso foi a transformação de um clima laboral com 36% de satisfação em 2002 para 87%, em 2007. O lucro que estava negativo em R\$ 400 milhões tornou-se positivo em R\$ 153 milhões em igual período. A perda de energia ainda é um problema da empresa, mas vem decrescendo", concluiu Fierro.

Além da preocupação com atendimento, empresas de serviço preocupam-se também com a construção de marca forte. Essa é uma das prioridades da Brasilveículos, especializada em seguros de automóveis. A empresa investe em seus Centros Automotivos, principais responsáveis pelo relacionamento com clientes no momento de acionamento dos serviços, mas não abre mão de ser reconhecida por sua preocupação com a prevenção.

#### **Blitzes nos bares.**

"Acontecendo algum sinistro, há o envio de um guincho imediatamente e, no Centro Automotivo, o cliente tem direito a um carro reserva sem se preocupar com qualquer papelada em relação ao acidente. Providenciamos tudo. No entanto, nossas principais preocupações são a prevenção e o alinhamento constante de nossas estratégias empresariais com a responsabilidade social e ambiental", afirmou Julio César Alves de Oliveira, presidente da Brasilveículos Companhia de Seguros, durante o evento da ABA-Rio de Janeiro.

Para isso, a companhia comprou equipamento de última geração, importado de Israel, capaz de realizar uma análise completa das condições do veículo, evitando assim acidentes por falhas mecânicas. Durante a Semana Nacional de Trânsito a empresa organizou blitzes nos bares para alertar jovens sobre os perigos de se combinar álcool e direção. Há ainda grandes investimentos em atividades esportivas, com patrocínios a atletas e a formação de escolinhas de volei para funcionários e parentes.

**Fonte: Jornal do Commercio, Rio de Janeiro, 10 jun. 2008. Seudinheiro, p. B-18.**