

7 PRINCÍPIOS DA REVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS



Ilustração: Athos

ELA É A MAIS ESPERADA DAS REVOLUÇÕES. JÁ ANUNCIADA ALGUMAS VEZES, AINDA PARECE INCOMPLETA. ENQUANTO, AO LONGO DA ÚLTIMA DÉCADA, NOVOS PROCESSOS E MÉTODOS DERAM ORIGEM A UMA RUPTURA TECNOLÓGICA REAL NA INDÚSTRIA, O MESMO NÃO OCORREU NOS SERVIÇOS. MARC SILVESTER E MOHI AHMED, EXECUTIVOS DO SETOR, APONTAM OS CAMINHOS QUE PODEM ENFIM CONDUZIR A ESSA REVOLUÇÃO

Pense no dia de hoje: talvez você tenha estado no supermercado, nos correios, num restaurante ou bar, numa garagem, num hotel, num táxi ou ônibus. Talvez tenha interagido com alguém pelo telefone. Pare um momento para pensar sobre o serviço que lhe foi oferecido. Pense em quantas experiências de serviço você teve nas últimas 24 horas. Agora, busque em seus pensamentos compras ou interações com empresas realizadas *online*. Acrescente suas impressões sobre indagações que fez aos canais de atendimento. Com tudo isso em mente, você concluirá que interagir com o setor de serviços é tão inevitável quanto incrivelmente importante para nossa qualidade de vida.

Agora, pense sobre o que importa para você quando se utiliza de um serviço. Estranhamente, quando se pergunta às pessoas o que elas valorizam em serviços, há uma concordância quase universal. Não importa se é um aeroporto, uma loja, um banco ou uma conversa ao telefone com o serviço de atendimento ao cliente: os serviços são melhores quando a tecnologia por trás deles não chama a atenção, isto é, quando ela entre-

Marc Silvester é chief technology officer da empresa de serviços Fujitsu da Inglaterra. Mohi Ahmed é diretor de desenvolvimento estratégico da Fujitsu. Eles são os autores do livro *Living Service* (ed. Financial Times Prentice Hall).

ga exatamente o que o cliente quer e quando quer. Esse conceito se aplica até aos serviços prestados dentro de grandes empresas, entre departamentos. Por exemplo, muitos CEOs (*chief executive officers*) e CIOs (*chief information officers*) nos disseram que não querem ver a TI (tecnologia da informação), mas apenas que seus computadores funcionem. Quando os serviços são prestados tão corretamente quanto possível, aqueles que os recebem podem se concen-

trar em aproveitar sua viagem, suas compras, suas operações bancárias ou em operar o próprio negócio sem o incômodo e a raiva que emergem quando receber um bom serviço se torna um desafio.

IMAGINE COMO SERIA SE VOCÊ FOSSE A LOCADORA DE AUTOMÓVEIS DO AEROPORTO E A PESSOA ATRÁS DO BALCÃO LHE PEDISSE PARA DAR A VOLTA E AJUDÁ-LA A INTERPRETAR O QUE A TELA DO COMPUTADOR DIZ

AGORA VOCÊ ENTENDE, AGORA VOCÊ...

Um serviço é excelente quando você pode aproveitar seus benefícios sem se preocupar com os mecanismos que o viabilizam. Imagine como seria se você fosse à locadora de automóveis do aeroporto e a pessoa atrás do balcão lhe pedisse para dar a volta e ajudá-la a interpretar o que a tela do computador está dizendo ou lhe dissesse para abastecer o carro ou fazer uma rápida lavagem antes de você pegar as chaves

de modo subconsciente; não há necessidade de ter conhecimento profundo de como o computador realiza essa proeza. Aqui todos concordam. O problema é que esse, com frequência, não é o tipo de serviço que a maior parte das pessoas recebe.

Para compreender melhor por que isso acontece e como pode ser mudado, precisamos voltar aos primeiros princípios dos serviços. Em uma era na qual muitas de nossas experiências com serviços têm um componente tecnológica, precisamos redefinir o que é um serviço de ponta.

PRINCÍPIO N°1: SERVIÇOS TÊM A VER COM PESSOAS. Serviços são entregues por pessoas para pessoas. Algumas verdades são

e se dirigir a seu destino. Claro, isso jamais aconteceria, mas mostra que o serviço torna-se melhor quando você não precisa entender como a tecnologia e os processos funcionam.

De fato, o que acontece nos bastidores dos grandes serviços é, em geral, invisível, e é melhor que assim o seja. Quando você liga seu computador, por exemplo, acredita que o arquivo que criou na semana ou no ano anterior ainda está lá. O benefício é claro e o serviço é apreciado

de modo subconsciente; não há necessidade de ter conhecimento profundo de como o computador realiza essa proeza. Aqui todos concordam. O problema é que esse, com frequência, não é o tipo de serviço que a maior parte das pessoas recebe.

Para compreender melhor por que isso acontece e como pode ser mudado, precisamos voltar aos primeiros princípios dos serviços. Em uma era na qual muitas de nossas experiências com serviços têm um componente tecnológica, precisamos redefinir o que é um serviço de ponta.

PRINCÍPIO N°1: SERVIÇOS TÊM A VER COM PESSOAS. Serviços são entregues por pessoas para pessoas. Algumas verdades são

autoevidentes. Antes da moderna tecnologia, o serviço constituía o aspecto humano do comércio. O bom serviço era considerado parte da compra de um produto. Isso foi deixado de lado em muitas organizações, mas prestar um serviço de qualidade está decididamente relacionado com maximizar o poder das pessoas de proporcionar aos clientes grandes experiências.

PRINCÍPIO Nº 2:

OS SERVIÇOS SÃO OTIMIZADOS PELA TECNOLOGIA E PELOS PROCESSOS.

Na verdade, os serviços são, com frequência, uma história sobre pessoas, tecnologias e processos trabalhando em conjunto. Devem, portanto, utilizar a tecnologia apropriada que leve a uma entrega confiável e eficiente em relação a custos. Então, pense no serviço dos *call centers*: "Para cobrança, tecle 1; para histórico, tecle 2; para fazer um novo pedido, tecle...". Quando você tiver a chance de teclear 9, talvez sua paciência já tenha se esgotado. O uso excessivo da tecnologia, deixando de entender ou priorizar a experiência dos clientes, costuma produzir um tipo de serviço que os afasta.

O *call center* também demonstra como um serviço pode gerar um contato totalmente infeliz. Em um *call center* tradicional, a experiência do cliente é impessoal e, muitas vezes, ineficaz. As chamadas sobre problemas são recebidas, e a empresa apenas consegue administrar o fluxo delas conforme percorrem seus corredores virtuais. O sucesso costuma ser medido pela administração eficiente da ligação (duração, número de toques antes de atender etc.) e não pela solução ou não do problema do cliente. Isso é evitável. Atribuindo poder aos atendentes, muitos dos problemas podem ser resolvidos com mais facilidade. Ao disponibilizar ferramentas e capacitar os atendentes para entender o que é importante para o cliente, é possível prestar serviços verdadeiramente excelentes.

PRINCÍPIO Nº 3:

A TRANSPARÊNCIA AJUDA A MAXIMIZAR O SERVIÇO.

Em vez de pedir a sua equipe do *call center* de TI para, simplesmente, registrar as chamadas, uma empresa aérea desafiou seu pessoal a analisar a principal motivação para as ligações dos clientes. Rapidamente ficou claro que um número desproporcional de chamadas tinha origem no mau funcionamento das impressoras da companhia. Em muitos casos, isso causava demoras no *check-in*. A empresa diagnosticou o problema com sucesso e o solucionou, reduzindo os custos e aperfeiçoando a eficiência de seu negócio. E tudo aconteceu por-

De sua casa em Londres chama um táxi. Como já contratou a empresa em outras ocasiões, seu nome e endereço aparecem instantaneamente na tela do computador. Alguns minutos mais tarde, você é levado pelo trânsito matinal para o aeroporto. O carro do taxista está equipado com o mais atualizado sistema de navegação, permitindo-lhe evitar muitos pontos congestionados da cidade. Chegando ao aeroporto, o executivo faz o check-in imediatamente no balcão da companhia aérea, pois já havia reservado seu assento. Então, saca dinheiro no caixa eletrônico e passa pelas formalidades de segurança e passaporte antes de chegar ao por-

SERVIÇOS NÃO PRECISAM SER POMPOSOS; SEU OBJETIVO PODE SER APENAS O DE NÃO DEIXAR DAR ERRADO NADA DO QUE PODERIA DAR ERRADO. PESSOAS, TECNOLOGIAS E PROCESSOS DEVEM OPERAR DISCRETAMENTE PARA QUE A EXCELÊNCIA INVISÍVEL SEJA ENTREGUE

que os funcionários tiveram poder para prestar um bom serviço.

Ao tornar a tecnologia e os processos transparentes para as pessoas que entregam os serviços (e eliminar a causa desses problemas, não raro tão pequenos quanto impressoras que não funcionam bem), as empresas podem oferecer uma resposta mais eficaz aos clientes. Esse é um ciclo virtuoso de inovação contínua, que leva a serviços que se adaptam às necessidades dos clientes e que evoluem na direção delas. À medida que a tecnologia é mais bem utilizada, a lacuna de atendimento entre os clientes e os fornecedores se desfaz.

PRINCÍPIO Nº 4:

GRANDES SERVIÇOS FREQUENTEMENTE PROPORCIONAM EXCELÊNCIA INVISÍVEL.

Os serviços não precisam ser pomposos. Imagine a seguinte cena:

Um executivo está se dirigindo a Tóquio para uma reunião de negócios.

tão e esperar por pouco tempo para embarcar. No avião, servem-lhe uma bebida e, depois, o almoço.

Doze horas mais tarde, esse executivo chega a Tóquio. Passa pelas formalidades do aeroporto e troca seu dinheiro pela moeda local. Então, embarca no ônibus especial que o leva diretamente ao hotel reservado. Lá, faz o check-in e logo está instalado em seu quarto. Enquanto descansa, o serviço de concierge passa seu terno, que amassou no avião. Ele pega, então, o metrô e chega a seu destino para participar da reunião com seus parceiros de negócios. Após o encontro, sai com eles para jantar em um restaurante próximo. Volta ao hotel, verifica seus e-mails e liga para sua família antes de ir dormir.

Admitimos que uma história na qual tudo funcione pode ser entediante. Qualquer coisa errada poderia ter acontecido com sua viagem: o táxi poderia não ter aparecido ou ter ficado parado em uma avenida

CONSELHOS CONFLITANTES

A revolução dos serviços pode acontecer quando as empresas:

- Focam as pessoas. Serviços devem ser criados e operados de modo a atingir as necessidades das pessoas que atendem.
- Otimizam tecnologias ou processos e dão poder aos funcionários. Conforme a sociedade evolui, os métodos de interação com clientes mudam; os prestadores de serviços precisam ser capazes de fazer seu trabalho por meio da tecnologia correta e da capacidade de usá-la para buscar a satisfação do cliente.
- Tornam os serviços transparentes. Processos e tecnologias devem ser abertos, de modo que os responsáveis por entregar os serviços possam rapidamente localizar as fraquezas no fluxo do serviço.

congestionada; você poderia não ter conseguido o assento que desejava no avião ou, o que seria pior, o voo poderia ter sido adiado para o dia seguinte; a casa de câmbio em Tóquio poderia estar sem caixa ou o serviço de internet do hotel talvez não funcionasse.

Aonde queremos chegar? Nada do que poderia ter dado errado deu errado. Em todos os casos, os serviços solicitados foram prontamente realizados. A parte da tecnologia em todos os serviços esteve invisível: o sistema de navegação funcionou no táxi; o de reservas de assentos, também; a casa de câmbio teve acesso direto à taxa de conversão do dia; a internet funcionou; e o telefone o

• Entregam a excelência invisível. Os clientes deleitam-se quando não precisam ver os mecanismos necessários à entrega do serviço.

• Concentram-se na simplicidade elegante. Não há nada complicado em encorajar os funcionários a fazer mais do que lhes é solicitado. Tais serviços são elegantemente simples.

• Adaptam-se e evoluem. As grandes empresas de serviços se antecipam e respondem às necessidades dos clientes, atuais e futuras. Os funcionários se motivam quando têm alguma flexibilidade para atuar com os clientes e criar com estes a melhor maneira de trabalhar.

• Buscam o melhor para a sociedade, a economia e o meio ambiente. Grandes serviços requerem, hoje, que todos compreendam que são parte de um todo interligado.

colocou em contato com sua família. Quando serviços de rotina funcionam bem, as pessoas, a tecnologia e os processos operam discretamente e a excelência invisível é entregue.

PRINCÍPIO Nº 5: GRANDES SERVIÇOS TÊM SIMPLICIDADE ELEGANTE.

Enquanto na maior parte do tempo nós ficamos felizes com tal excelência invisível e discreta, há momentos em que apreciamos o que é extraordinário, especialmente quando alguém percebe as circunstâncias em que nos encontramos e nos ajuda.

Um grande serviço não precisa conter alta ou cara tecnologia. Comumente, apresenta uma simplicidade ele-

gante. Nesse caso, são as pessoas que aparecem mais. São essas as experiências de serviços que nós conservamos e relembramos com prazer. Pense em Picasso desenhando um pássaro com uma única pincelada: o serviço ao cliente também pode ser simples, de tirar o fôlego. Então, além de fazer as pessoas felizes, ele também contribui para melhorar a reputação da prestadora de serviço e lhe proporciona clientes fiéis por toda a vida.

PRINCÍPIO Nº 6: GRANDES SERVIÇOS SE ADAPTAM E EVOLUEM.

Nenhuma empresa pode dar-se ao luxo de se ver como simples fabricante de produtos ou fornecedora de certo padrão ou estilo de serviço. As que pensam que podem agir assim são como uma máquina criada para um mundo estático. As organizações devem ser mais orgânicas, mais dinâmicas. Os serviços têm de permitir que elas evoluam com seus públicos reagindo aos estímulos do mercado. Como uma planta que cresce na direção do sol, as empresas de sucesso reagem às demandas mutáveis dos clientes. Um serviço nunca pode ser estático; deve adaptar-se e evoluir para se adequar às necessidades dos clientes.

Aspirações individuais e sociais são fluidas e mudam constantemente. Assim, os serviços que uma empresa presta precisam mudar também. Serviços têm foco em pessoas, sempre. Adaptam-se para manter-se em sintonia com as pessoas que devem atender. Não se tornam escravos dos processos e sistemas, que vão, inevitavelmente, tornar-se obsoletos com o tempo.

PRINCÍPIO Nº 7: SERVIÇOS NÃO SÃO FÁCEIS E PRECISAM SER SUSTENTÁVEIS TAMBÉM.

É perigoso pensar que prover serviços excelentes é fácil. Estar perto dos clientes parece algo evidente. Quando se faz isso da melhor maneira, a invisibilidade da tecnologia e da força de trabalho por trás de um grande serviço torna-se tentadora. Ainda

assim, nenhuma empresa funciona no piloto automático. Sacar euros em um caixa eletrônico em Roma, de uma conta corrente de Londres, não requer apenas um bom sistema que compute créditos e débitos; alguém tem de colocar o dinheiro no caixa eletrônico antes de a pessoa precisar usá-lo. Do ponto de vista do cliente, serviços são similares à progressão de um cisne em um rio: acima da superfície, ele parece calmo e imperturbável; poucos centímetros abaixo da água, está nadando vigorosamente.

A parte visível de um serviço pode ser muito pequena em comparação com o que está acontecendo nos bastidores. Um serviço benfeito por vezes leva anos até chegar à perfeição. Infelizmente, em muitos setores, o desenvolvimento de produtos sempre vem primeiro e o serviço tende a ficar para trás. De fato, quantas vezes você foi chamado para uma reunião de "desenvolvimento de serviços"? O setor de TI tem sido impactado pelo mesmo tipo de questões e problemas de serviços e reputação que a indústria automobilística sofreu 40 anos atrás. Lamentavelmente, é um clichê ver novos aplicativos chegarem ao mercado com erros ou *bugs*. Isso não ocorre por alguma malícia do fornecedor; apenas reflete a natureza extremamente complexa da programação de *softwares*.

A realidade nas empresas é que cada serviço possui uma crescente complexidade tecnológica. Então, cada organização pode, agora, estar correndo o risco de fornecer serviços com erros, sejam falhas digitais, de suprimento, de treinamento ou de entrega. Não se engane: os *bugs* em seus sistemas de serviços vão, cedo ou tarde, atingir alguma parcela de sua base de clientes.

Além disso, os serviços não existem no vácuo. Uma evolução constante acontece. Para muitos de nós, não basta estarmos satisfeitos por receber eletricidade; é cada vez mais importante que ela seja limpa, verde e sustentável. Conforme as expectativas mudam, os únicos serviços que



sobreviverão e prosperarão serão aqueles que considerarem a sustentabilidade social, econômica e ambiental e tiverem flexibilidade e inovação contínuas, além de vida embutida.

Por que isso importa? Os serviços, hoje, são tão relevantes quanto os produtos. Podem construir ou quebrar uma organização. Ninguém faria negócios com uma empresa de logística que falhasse na entrega das encomendas ou com uma companhia de TI cujos equipamentos estivessem

constantemente avariados -pelo menos, não por muito tempo. O célebre professor Theodore Levitt, de Harvard, resume assim a questão: "Não há algo como um setor de serviços. Há apenas setores cujos aspectos de serviços são maiores ou menores do que em outros setores. Todo mundo está no setor de serviços".