

A emergente disciplina de serviços

Diogo Prado

Índice

INTRODUÇÃO 2

RAÍZES DIFERENTES..... 3

CAMINHOS CONVERGENTES..... 4

ENXERGANDO O CLIENTE EM SEUS PROCESSOS 5

INTRODUÇÃO

Muito se fala hoje em “Economia dos Serviços” e na importância que as atividades de prestação de serviços vêm ganhando no PIB mundial. Junto a isso, surgem disciplinas que buscam entender e organizar os novos conceitos emergentes com a situação, bem como analisar e adaptar conhecimentos já bastante sólidos provenientes dos quase 2 séculos de estudo de gestão e operação na manufatura. No mundo acadêmico, e mesmo no corporativo, vêm sendo travadas inúmeras discussões sobre diferenças e semelhanças entre produtos e serviços e suas implicações para a gestão e estratégia. O objetivo deste artigo, no entanto, não é participar desta discussão, e sim buscar trazer para a disciplina de gerenciamento de processos de negócio, cujo berço é inegavelmente a manufatura, alguns aspectos de Serviços que, espera-se, chamem atenção a pontos antes ignorados ou pouco valorizados.

RAÍZES DIFERENTES

A disciplina de Business Process Management (BPM) tem sua mais prematura origem junto ao desenvolvimento da administração científica, quando Taylor e outros estudiosos de seu tempo buscaram trazer ciência para as operações produtivas. O objetivo principal era a otimização do uso dos recursos tendo em vista um resultado determinado. Padrões, especificações de projeto, tempos e medidas eram os grandes determinantes da qualidade de um produto, cuja venda constituía, por sua vez, o ponto principal de contato entre o cliente e a organização. Assim, cabia apenas ao produto, fortemente baseado em fatores tangíveis, a função de comunicar ao consumidor o valor da organização.

O “foco no cliente”, importante pilar da disciplina de BPM, ficava fortemente apoiado sobre 2 etapas no ciclo de vida do produto: o projeto, onde as necessidades do clientes seriam entendidas e traduzidas em especificações objetivas, como tempos, medidas, materiais, etc., e a venda propriamente dita, quando o cliente tinha contato direto com o resultado do processo produtivo.

O século XXI, no entanto, traz consigo um novo paradigma de produção e consumo. Clientes mais exigentes e um ambiente mais competitivo, onde tecnologias de processo e de produto são cada vez mais facilmente copiadas, tornam necessário às empresas a busca por novos meios de diferenciação e criação de relações mais lucrativas e duradouras com seus clientes.

Emerge, então, em algumas escolas de marketing, um grupo de disciplinas que buscam entender os critérios subjetivos usados pelos consumidores para avaliar a qualidade em cada contato com a organização, seja por meio da compra e uso de um produto ou pelo consumo de um serviço. Percebeu-se que os aspectos tangíveis eram apenas um dentre vários elementos “determinantes da qualidade” percebida pelo cliente em cada um de seus “encontros” com a empresa, seja pelo consumo de um serviço ou produto ou por qualquer contato ocorrido entre os dois. A esses “encontros”, foi dado o nome de “momentos da verdade”, oportunidades (únicas) que a organização tem de mostrar valor e conquistar o cliente. Assim, o “foco no cliente” passa a ser mais amplo e está presente não apenas nos momentos inicial e final do processo e sim nas diversas interações da organização com o cliente.

Na verdade, mais que apenas promover seu contato com a empresa, a “mentalidade de Serviços” busca trazer o cliente para dentro do processo. Assim, falamos em uma co-criação de valor, sobre a qual cabe ao cliente um papel muito mais participativo que nos processos “tradicionais”.

Ou seja, além do desafio de traduzir as necessidades do cliente em especificações e de gerenciar seus processos tal que estes ocorram dentro do especificado, cabe à empresa o gerenciamento da participação do cliente no processo e dos aspectos tangíveis e intangíveis em cada momento da verdade, de forma a proporcionar uma experiência que atinja ou supere as expectativas, resultando na satisfação do cliente.

CAMINHOS CONVERGENTES

Podemos, então, ver a organização como sendo cortada por uma linha imaginária, a “linha de visibilidade”. Do lado visível para o cliente, temos toda a estrutura de processos (instalações, pessoas e sistemas) que tem papel ativo na construção da experiência de consumo, o front office, responsável por “causar a boa impressão” e, por isso, fortemente baseado nos aspectos intangíveis e subjetivos da análise do cliente. Do outro lado, o back office, imperceptível ao cliente, provê suporte ao front office nos momentos da verdade, garantindo que as especificações sejam cumpridas e que os elementos necessários estejam disponíveis em tempo, com qualidade, a um custo competitivo e com a confiabilidade desejada.

Sob essa luz, é bastante clara a complementaridade existente entre o gerenciamento de processos de negócio em sua forma tradicional e a emergente “mentalidade de Serviços”. Da disciplina de BPM, temos os ganhos em performance, na otimização do uso dos recursos e da confiabilidade das operações. A “mentalidade de Serviços”, por sua vez, dá a direção em que os esforços de BPM devem ser aplicados, evidenciando o que o cliente de fato analisa ao participar do processo e buscando novos caminhos de conquistá-lo, indo além de um “simples” resultado final do processo.

ENXERGANDO O CLIENTE EM SEUS PROCESSOS

Suportando a modelagem e gestão das operações segundo os princípios descritos anteriormente, surgem métodos e ferramentas que buscam evidenciar a posição do cliente no processo de co-criação de valor, o caminho que percorrido por ele desde seu primeiro contato com a organização até o recebimento do produto final e os determinantes da qualidade mais importantes em cada “momento da verdade”.

São também explicitadas as interações do Cliente com o front office e deste com o back office, evidenciando o que é perceptível ao cliente ao longo do processo e o que suporta essas atividades.

Tais ferramentas serão assunto de um próximo artigo, com um conteúdo mais detalhado e técnico, a ser publicado em nosso site.

Por hora, deixamos apenas alguns pontos para a reflexão do leitor, que guiarão nossas próximas explanações...

- Qual o core business da sua empresa?
- Imagine todo o “caminho” percorrido pelo cliente, desde o primeiro contato com a empresa até o recebimento do produto final. Cada momento da verdade é conhecido? Como são gerenciados? Perceba aqui que os nem todos os momentos da verdade são diretamente ligados ao core de sua organização, mas TODOS influem na percepção e experiência global do serviço.
- Seria possível melhorar a experiência do cliente sem alterar o valor central proposto, apenas atuando na interação com o cliente, nas coisas simples?