

Muito se fala em *excelência em serviços* no mundo corporativo, porém ainda temos muito que avançar para efetivamente alcançá-la no Brasil. E as carências não são poucas. Falta uma liderança voltada à qualidade que não fique restrita à alta direção da empresa, não se capta de forma eficiente as demandas dos clientes, estratégias não são desenvolvidas a contento e há muitas oportunidades para alinhar tecnologia e pessoas na busca da *excelência em serviços*.

Resumo

A mais recente pesquisa realizada pela Itelogy com 55 CEOs indica que uma minoria das empresas (26%) acreditam terem atingido *excelência em serviços*. Consideramos como serviços aqui os atributos envolvidos em todas as atividades ao longo do relacionamento entre a empresa e seus clientes

A busca por melhorias de qualidade em serviços não difere de outras atividades empresariais quanto à necessidade de um processo organizado e lógico para alcançar êxito. Esta busca parte de uma liderança que incorpora a necessidade de prestar serviços excelentes como diferencial competitivo e delega esta liderança para além da cúpula da empresa. Adicionalmente ela exige um sistema de informação que capte sistematicamente as demandas e percepções dos clientes, permitindo o contínuo entendimento da posição competitiva da empresa em serviços, seus diferenciais positivos e áreas de oportunidade. Para de posse de estas informações desenvolver uma estratégia alinhada com a capacidade e crenças da empresa, que assegure confiabilidade na entrega do que é prometido ao cliente, condições de reagir eficazmente a eventuais problemas, e capacidade de surpreender os clientes. E, finalmente, deve-se alinhar a estrutura da empresa, as ferramentas tecnológicas e as pessoas (colaboradores) com a estratégia definida.

Analisando o atual grau de satisfação dos CEOs com as diferentes atividades do processo acima descrito, observa-se a falta de um equilíbrio processual, e até discrepâncias. Como se pode estar satisfeitos com o sistema de informação junto aos clientes se ainda não se conhece os atributos de serviços mais relevantes na opinião destes?

É preciso evoluir da vontade e discurso em prol da *excelência em serviços* para a implementação de um processo que efetivamente garanta o alcance da vantagem competitiva em serviços.

Entendemos que os principais *insights* resultantes da pesquisa são que:

- i) As empresas devem desenvolver um sistema de informação sólido para entendimento das expectativas dos clientes e suas percepções da empresa e concorrentes. É imperativo conhecer seus diferenciais competitivos e áreas de oportunidade dentro de uma hierarquia de relevância para o cliente;
- ii) Desenvolver uma estratégia formal com claro objetivo de como a empresa quer ser percebida no mercado, os passos para chegar e manter-se nesta posição, e que seja motivadora para seus colaboradores; e
- iii) Incluir objetivos de qualidade em serviços na avaliação e remuneração dos colaboradores, assegurando disponibilizar ferramentas e tecnologia adequadas ao alcance destes objetivos.



Apresentação

A pesquisa foi feita com 55 CEOs, sendo 62% de empresas de capital nacional e o restante de capital misto ou estrangeiro. Quanto ao porte, 31% das empresas têm faturamento bruto anual acima de R\$250 MM (Milhões), 27% entre R\$50 MM e R\$250 MM e as demais até R\$50 MM.

Excelência em Serviços

Vivemos um momento paradoxal na questão da qualidade de serviços ao cliente. Já há alguns anos é comum as empresas externarem sua preocupação com o tema e, frequentemente, alardearem seus feitos nesta área. Preocupar-se com a qualidade de serviços e atender as expectativas dos clientes tornou-se um mantra quase que obrigatório nos negócios. Mas sentimos que a realidade não corresponde ao discurso. É comum observar que os fatos e opiniões dos clientes conflitam com o discurso politicamente correto de “estar preocupado com a excelência nos serviços ao cliente”.

Nossa preocupação com este CEO Report foi entender o grau de desenvolvimento das organizações no processo de melhoria da qualidade em serviços

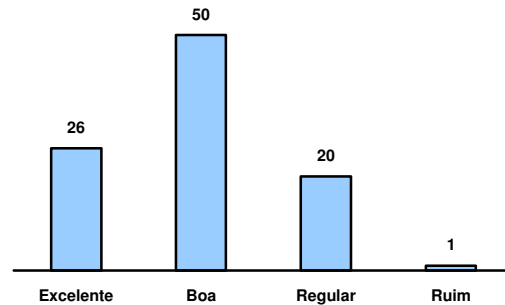
Temos em mente que a meta deve ser *excelência em serviço*, pois serviços apenas bons não são o suficiente para:

- garantir a diferenciação da empresa versus a concorrência,
- construir relações sólidas com os clientes,
- competir em valor e não em preço,
- inspirar seus colaboradores a serem melhores em seus trabalhos,
- e gerar resultados financeiros incrementais.

Apenas 26% dos CEOs pesquisados consideram que suas empresas atingiram este patamar, classificando-as

como excelentes na qualidade do serviço prestado aos seus clientes (ver gráfico abaixo).

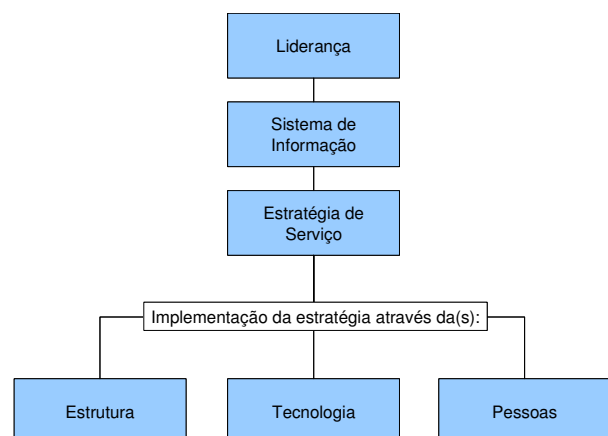
Como você considera a qualidade dos serviços prestados por sua empresa? (Percentual do total)



Contudo temos que questionar até mesmo este percentual, principalmente quando dois terços das empresas que se consideram excelentes não estão plenamente satisfeitas com sua coleta sistemática de informações relevantes junto aos clientes. Como assegurar um serviço excelente se ainda não se tem a convicção da qualidade com que as necessidades e expectativas dos clientes são avaliadas? Inconsistências, como essa, demonstram a fragilidade das organizações na implementação de um processo estruturado para alcançar a *excelência em serviços*.

A seguir vamos analisar as práticas adotadas pelas empresas locais seguindo o processo de melhoria na qualidade em serviços representado no esquema abaixo:

Processo de Melhoria na Qualidade em Serviços



Liderança

Líderes em serviço dentro da empresa precisam construir uma visão motivadora para os colaboradores, imbuídos da crença na capacidade dos mesmos em superarem-se, e que reflita sua paixão pelo negócio e integridade.

Os resultados demonstram que se há o discurso em prol da excelência em serviços (68% afirmam plenamente persegui-la de forma agressiva), o mesmo não é devidamente decantado na organização quando apenas 25% destas consideram que os colaboradores têm autonomia de decisão em suas relações com os clientes, aprendendo com seus eventuais erros.

A liderança em serviços não pode ficar restrita à cúpula da empresa, e sim permear os diferentes níveis gerenciais. Formar um corpo gerencial com capacidade de liderança em serviço é crucial para alcançar excelência, pois propicia as condições para todas as atividades requeridas elevarem a empresa àquele patamar de serviço. As empresas podem fomentar este espírito de liderança promovendo as pessoas certas, demandando envolvimento pessoal, enfatizando a confiança nelas e encorajando o desenvolvimento de liderança como dimensão gerencial junto aos seus colaboradores. Porém poucas empresas (apenas 19% do total pesquisado) consideram ter implementando um programa eficaz para o desenvolvimento de pessoas em sua capacidade de liderança.

Sistema de Informação

A voz do cliente deve guiar as melhorias em serviços. As empresas precisam de um sistema multifuncional de informação de qualidade para continuamente capturar e disseminar dados relevantes aos tomadores de decisões.

As empresas mostrarem-se satisfeitas com sua coleta sistemática de informações relevantes junto aos clientes (40% totalmente satisfeito), afirmando ainda que o uso dos dados gera ações concretas de melhoria (45% totalmente satisfeito). Porém este dado conflita

com o fato de apenas metade destas empresas afirmarem conhecer totalmente quais os atributos de serviço mais relevantes aos seus clientes, bem como as forças e fraquezas dos serviços prestados por seus concorrentes. Este conhecimento é chave, e sua falta revela a debilidade do sistema de coleta de dados de serviços implementado.

Chama ainda a atenção o alto número de empresas insatisfeitas com a abrangência da divulgação dos dados pesquisados junto aos seus colaboradores (53%). Um sistema de informação que não propicia acesso dos dados aos colaboradores em contato com os clientes perde, e muito, em eficácia. Por isso um sistema de informação, mais que um sistema de coleta de dados, é também um sistema de comunicação. É preciso discutir quem recebe o que, quando e como, sempre visando produtividade.

Estratégia de Serviço

Os problemas com os sistemas de informação mencionados acima explicam, em parte, o baixo nível de satisfação com as estratégias de serviço. Expressivo 43% dos entrevistados estão insatisfeitos com a clareza e capacidade motivadora de sua estratégia junto aos seus colaboradores. E apenas 23% acreditam que a estratégia de serviço de sua empresa atende totalmente aos atributos mais relevantes dos clientes.

A estratégia em questão deve oferecer valor genuíno ao cliente, estando alinhada com a capacidade e crenças da empresa, e fomentando a busca da superação interna. Deve enfatizar a qualidade em serviços no que tange à sua confiabilidade ao longo do tempo, à proatividade diante das falhas, à capacidade de surpreender o cliente e à clara imagem de senso de justiça perante o mercado.

O desenvolvimento de tal estratégia demanda análise dos atributos de serviço requeridos pelo público-alvo, entendimento das debilidades e fortalezas da empresa e o mesmo de seus concorrentes. O objetivo é encontrar a intersecção entre o que é requerido e o que a empresa pode suprir melhor que seus concorrentes.



Os CEOs mostram-se particularmente satisfeitos com o desempenho de suas empresas em 3 componentes de suas estratégias de serviço. Partindo da busca de uma genuína relação justa com seus clientes que seja percebida claramente por seus colaboradores (51% totalmente satisfeito), os entrevistados também estão plenamente satisfeitos com a proatividade de suas empresas em contatar os clientes quando detectado um problema (43%), e principalmente, com o desenvolvimento e implementação de soluções definitivas para problemas que se tornam recorrentes (45%).

Porém 43% estão insatisfeitos com um pilar da qualidade de serviços, ou seja, com os sistemas de mapeamento e monitoramento dos serviços prestados que asseguram robustez na entrega da qualidade prometida ao cliente. Provavelmente tal insatisfação está também relacionada ao baixo índice de satisfação com os treinamentos internos voltados à execução dos serviços com qualidade.

Estrutura

A estratégia definida deve ditar a estrutura necessária para sua execução. Não há um formato padrão para todas as empresas. Independente do formato adotado, a estrutura deve tornar claro o papel da liderança, formalizar responsabilidades, resolver problemas, e prover coordenação, expertise e recursos para os projetos de melhoria constante de qualidade.

Os entrevistados mostraram-se relativamente confortáveis com a atual estrutura organizacional em suportar os planos de melhoria de serviço. Mas 80% acreditam em possibilidades de melhoria na coordenação única dos diferentes departamentos da empresa na abordagem de melhoria em serviços.

Tecnologia

Tecnologia é crítica na implementação de estratégias em geral e particularmente no caso de *excelência em serviços*. Porém 24% dos CEOs estão bastante insatisfeitos com o alinhamento entre as estratégia de

serviço e de tecnologia. E ainda mais (37%) com a falta de conhecimento sobre quais ferramentas são necessárias para os colaboradores prestarem melhores serviços e quando a tecnologia mais os atrapalha que ajuda neste objetivo.

A direção da empresa deve encarregar-se da estratégia tecnológica, alinhando-a também à estratégia de serviços. Ao investir em tecnologia deve-se vê-la de uma forma holística, automatizando sistemas de serviço eficientes, focando tecnologia nos problemas genuínos, delegado controle ao usuário, combinando tecnologias básicas e avançadas, e criando sinergia entre tecnologia e serviço pessoal. O objetivo é tornar a tecnologia um multiplicador de conhecimento, simplificando e personalizando serviços, aumentando a confiabilidade, facilitando a comunicação, e ampliando serviços.

Pessoas

De pouco adiantará a estrutura e tecnologias corretas se a empresa não contar com pessoas com a atitude, conhecimento e habilidades para cristalizar a estratégia de serviços. Esta tarefa tem início no momento de recrutar e contratar talentos. E segue com a necessidade de assegurar um contínuo aprendizado no trabalho, construindo competências, aumentando a confiança e motivação dos colaboradores.

Para tanto as empresas devem:

- focar na identificação e desenvolvimento do conhecimento e habilidades críticas,
- criar um ambiente que ensine a ver o todo,
- formalizar o processo de aprendizado, dificultando seu contingenciamento,
- utilizar diferentes formas de aprendizado,
- e avaliar o desenvolvimento do conhecimento e habilidades críticas, assegurando sua melhora contínua.

Colaboradores devem ser *empowered* para sentirem-se no controle de suas funções, conhecendo seus trabalhos, responsáveis por suas performances, contribuintes dos resultados, e elegíveis às



recompensas. A direção deve fomentar este sentimento tratando os colaboradores como sócios da empresa e esperando que se comportem como tais.

E, finalmente, deve-se estimular o trabalho em equipe e garantir um sistema de avaliação e remuneração alinhadas com a estratégia de serviços.

Em linha com as demais vias de implementação de estratégias de serviço (i.e. Estrutura e Tecnologia), aqui também os CEOs demonstram insatisfação com vários aspectos, mas principalmente, na incapacidade dos valores da empresa influenciarem os colaboradores mais que políticas e manuais de procedimentos (39%) e a baixa inclusão de indicadores de qualidade no sistema de avaliação e remuneração dos colaboradores (40%).

Conclusão

Há muito que fazer até que as empresas alcancem a almejada *excelência em serviços*, observando-se oportunidades em todos os passos necessários para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia eficaz de melhoria em serviços.

Falta às empresas uma liderança em melhoria de serviços que não se restrinja a cúpula de empresa e efetivamente leve seus colaboradores, em todos os níveis, a assumirem um papel de liderança em serviços perante os clientes.

Outro ponto a ser aperfeiçoado é a implementação de um sistema de informação eficaz que dê a conhecer as reais expectativas dos clientes, a posição competitiva da empresa e dirija este conhecimento às áreas relevantes dentro da empresa.

Para então desenhar uma estratégia clara e motivadora, dando particular ênfase a confiabilidade dos processos e robustez na entrega da qualidade prometida ao cliente.

Também há claras áreas de oportunidade na implementação das estratégias de melhoria de serviços. A começar pela melhor coordenação das atividades de qualidade nos diferentes departamentos da empresa. Passando pelo alinhamento da estratégia de tecnologia com aquela de serviços. E, finalmente, com o direto envolvimento dos colaboradores da empresa com esta estratégia, sendo estes avaliados e remunerados em linha com os resultados da mesma.

Sem estes passos simples, mas indispensáveis, as empresas não conseguirão sair do discurso e efetivamente alcançar a tão almejada excelência em serviços.



Itelogy Partners

A Itelogy Partners é uma empresa *boutique* de consultoria de negócios que visa desenvolver e implementar, em conjunto com seus clientes, projetos e soluções que os permitam melhorar significativamente o desempenho de seu negócio.

Nossos Diferenciais

Trabalho de Qualidade

Excelência no desenvolvimento de projetos devido ao uso de times com consultores experientes, substancial participação dos sócios, abordagens pragmáticas e alto grau de planejamento.

Relacionamento

O sucesso de um projeto de consultoria está altamente vinculado à qualidade do relacionamento entre os times de consultoria e do cliente. Buscamos, com um grupo de consultores maduros, transparentes e cooperativos, fazer com que o processo seja produtivo e profissionalmente estimulante a todos envolvidos no projeto.

Custo Benefício

Desenvolvimento de projetos de excelência a preços competitivos

Serviços

Estratégia e Gestão:

- Estratégia corporativa e de unidade de negócios
- Estratégia de crescimento
- Gestão de Turnaround
- Desenvolvimento de business plan

• Balanced Score Card

• Fusões e Aquisições

Crescimento de Receita

- Estratégias de Marketing
- Estratégias de Vendas
- Estratégias de excelência em serviço
- Necessidades e comportamento dos consumidores

- Análise da estratégia aparente da concorrência
- Sistemas de informação mercadológica

Desempenho Operacional

- Estratégia de *Supply Chain*
- Previsão de demanda
- Otimização de malha logística
- Planejamento e controle da produção
- Suprimentos
- Melhoria de processos
- Avaliação de terceirização

Desenvolvimento Organizacional

- Desenvolvimento humano
- Compensação
- Pesquisa de clima organizacional

Otimização de TI

- Alinhamento entre negócio e TI
- Viabilidade de terceirização de TI
- Análise de aderência e redesenho de processos
- Análise make-or-buy de sistemas
- Prova de conceito e análise de gaps
- Padronização de processos internos de TI

Contato

Av. Paulista 2202, cj. 61

São Paulo, SP 01310-300, Brasil

T: +55 11 3285 4211 / F: +55 11 3285 2967

www.itelogy.com

Ian Bonde, Sócio

ibonde@itelogy.com

Ricardo Ekerman, Sócio

rekerman@itelogy.com

Ricardo Maddalena, Diretor

rmaddalena@itelogy.com

Alexandre Bourroul, Diretor

abourroul@itelogy.com

