

# OS PROCESSOS DE INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS INVISÍVEIS

Thiago Chaves de Hollanda e Silva <sup>(1)</sup>

Carlos de Souza Almeida <sup>(2)</sup>

Wagner Lima Fernandes <sup>(3)</sup>

Aldenir da Silva Pereira <sup>(4)</sup>

## RESUMO

Em um cenário com tamanha velocidade na circulação das informações e com os clientes finais cada vez mais perceptivos aos impactos diretos, assim como, diante da competitividade crescente no mercado, a inovação passa a ter grande influência na execução dos chamados serviços invisíveis. Esse artigo visa fomentar no leitor a busca por novos conceitos, processos e ferramentas para execução das atividades de gerenciamento de instalações, em que as premissas de velocidade e sutileza são imperiosas e tem o custo como forte limitador. A inserção de novas ações e inovações de transformação operacional na prestação de serviços deve estar intimamente ligada ao desenvolvimento intelectual de gestores e colaboradores, no entendimento dos reais impactos e expectativas dos clientes, devendo estas serem de baixo custo, tendo o colaborador o poder intelectual de pensar e processar essa nova fase.

Palavras-chave: Facilities, Inovação, Instalações, Percepção, Serviços.

## 1. INTRODUÇÃO

Sob um olhar mais amplo que o habitualmente encontrado no mercado brasileiro, esse artigo tem um dos seus pilares na definição da IFMA (International Facilities Management Association), para a conhecida Gestão de Instalações (Facilities Management), como sendo, em livre tradução, uma profissão multidisciplinar, que garante a funcionalidade do ambiente, integrando pessoas, processos, áreas e tecnologias.

Seu posicionamento claramente agregador e multifocal tem levado os gestores e suas equipes a uma constante busca pela captação de novas formas de agir,

---

<sup>1</sup> Grupo Fleury S.A. - Coordenador Regional de Supply Chain - RJ/DF.

<sup>2</sup> Gestalent Consultoria e Treinamento Ltda, Coordenador Executivo do ENGEMAN - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Engenheiro Civil, Diretor Técnico.

<sup>3</sup> Grupo Brasanitas Facilities Services - Coordenador de Operações - RJ.

<sup>4</sup> Grupo Fleury S.A - Coordenador de Manutenção - RJ.

teóricas e práticas, na tentativa de otimizar as ações operacionais e de gestão, tendo como foco a redução de custos diretos e indiretos, sempre minimizando a possibilidade de impacto no cliente.

Com caráter eminentemente centrado em serviços, sejam eles internos ou externos, é fundamental que seja atualizado o entendimento da nova regulação econômica, pois se antes o mercado era controlado pela capacidade de produção, hoje ele é regido pelos anseios dos clientes. Em outras palavras, os bens e serviços deixaram de ser o fator escasso, visto a grande oferta e exposição midiática, passando a ser o cliente, e as suas percepções, os pontos mais importantes a serem considerados por uma organização.

Dentro dessa linha, Philip Kotler, um dos grandes gurus de negócios, diz que “a maioria dos setores de atividade em todo o mundo é capaz de produzir muito mais bens e serviços que os consumidores em todo o mundo são capazes de comprar”. (KOTLER, 2003, p. 9).

Em meio a este cenário e sob esta perspectiva, cabe ao gestor de instalações entender que tem um novo e exigente chefe, sendo bem atendê-lo, conquistá-lo e retê-lo, fundamentais para a saúde da empresa, mesmo que esse cliente seja interno. Pois, ainda segundo Kotler (2003, p. 25):

***Se os indivíduos na organização não estiverem pensando nos clientes, simplesmente, não estarão pensando em nada. Se não estiverem servindo diretamente aos clientes, é melhor que prestem serviço a alguém que esteja na linha de frente com os clientes. Se a organização não cuidar de seus clientes, alguém tomará o seu lugar.***

Entendidas as premissas econômicas e sociais atuais, é mister que as mudanças comportamentais dos clientes também fiquem claras. Até pouco anos, um atendimento descortês ou alguma falha operacional ficavam restritos a quem os presenciaram. Todavia, atualmente, esse mesmo demérito é rapidamente compartilhado por todo o mundo, podendo influenciar negativamente milhares de consumidores em pouco tempo. São as mídias digitais que possuem uma repercussão extraordinária, atingindo milhões de usuários simultaneamente, denominada ação é chamada de “**viralizou na internet**”.

Ao mesmo passo que um erro pode arranhar uma bela imagem, construída ao longo de vários anos, uma boa referência ou elogio podem ser os diferenciais para que se conquiste novos clientes, ou mesmo os mantenha. Afinal, com a globalização da produção, a opção por uma determinada marca pode ser feita baseada apenas no status que ela potencializa ou nas boas práticas que adota, não mais, necessariamente, na sua qualidade superior.

Exatamente neste ponto, faz-se primordial a condução assertiva dos chamados

serviços invisíveis, aqueles que são fundamentais para a empresa, mas que o cliente nem sempre fica satisfeito em lembrar que eles existem, tais como a manutenção predial, higiene, controle de pragas, etc. As famosas atividades de infraestrutura.

A lembrança da existência dessas áreas normalmente ocorre quando o cliente encontra um erro ou uma falha operacional. Seja da natureza que for, a experiência do cliente já estará marcada negativamente e fica, ainda mais difícil, fazer o encantamento se realizar.

Visando diminuir esse impacto, muitos caminhos diferentes já foram percorridos, como a intensificação de ações preventivas, a prática de atividades em horários de menor visibilidade, ou até mesmo a criação de circulações exclusivas pelos bastidores. Entretanto, será esse o bastante para que o gerenciamento de instalações passe a impactar positivamente na empresa?

Com base nos estudos realizados, esse artigo foi motivado e tem como objeto a defesa do uso da tecnologia e da personalização dos meios, para que os seus atos sejam cada vez menos percebidos pelos usuários do serviço, gerando valor agregado ao negócio e sendo, cada vez mais, invisíveis.

Em uma época em que muito se repete que menos é mais, é importante fomentar uma ideia similar, onde deve-se fazer não com menos, mas com o melhor meio e sob a melhor prática.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Para uma melhor conceituação dos que se espera neste artigo é preciso entender as necessidades humanas desde as suas origens mais básicas. Não seria possível, porém, precisar em qual momento da evolução passamos a buscar as facilidades na obtenção de nossas realizações, mas, ao olharmos para trás, fica claro que sempre nos comportamos de forma a diminuir os agentes dificultadores, desde que passamos a compor as primeiras sociedades com local estabelecido, deixando a rotina nômade.

Os professores Quinello & Nicoletti (2015, p.19) reforçam essa ideia, observando e citando que:

***Se imaginarmos que a ocupação do homem foi direcionada, ao longo dos tempos, para as áreas geográficas mais nobres, como aquelas providas de água, de solo fértil, de alimentos e de outras comodidades, o surgimento informal do conceito nos segue desde os primórdios.***

***Mesmo em tempos recentes, podemos verificar, por exemplo, pelos dados demográficos do Brasil, que a concentração da população é mais intensa nas regiões costeiras ou nos grandes centros. Isso demonstra que o ser humano, naturalmente, busca facilidades.***

Desde que passamos a nos organizar em grupo e fixar residências locais determinados, um outro fenômeno tomou o início em nossa sociedade, a possibilidade de aperfeiçoamento das práticas e suas sequências transmissões às gerações sucessoras.

Este momento pode ser interpretado como um movimento rudimentar das especializações das funções e do surgimento dos controles de qualidade, tão fundamentais nos dias atuais.

Em mais de 6.000 anos a.C. já era possível identificar claramente a divisão social e profissional em algumas comunidades do Sudeste Asiático, bem como a existência de normas claras sobre produtividade, armazenamento e distribuição em cerca de 800 a.C., na China.

Esse cenário evoluiu, em passos moderados, até a Revolução Industrial, período em que ocorreu a migração da base produtiva da manufatura, ou processos artesanais, para a produção industrial, em larga escala.

O crescimento da capacidade produtiva, aliada a adoção de políticas econômicas liberais, dentre outros pontos importantes, fez com que fosse impulsionada a produção e a expansão dos mercados consumidores. Esse novo ambiente foi fundamental para a mudança do conceito mercadológico até então conhecido. Tudo que era produzido era consumido. Porém, o consumidor poderia consumir apenas aquilo que era produzido, da forma que era produzido, mesmo que não atendesse totalmente as suas necessidades ou expectativas.

Anos mais tarde, Henry Ford, empresário e inventor norte-americano, revolucionou o mundo com a sua produção em série, também conhecida como linha de montagem ou fordismo, em que a capacidade de produção foi aumentada consideravelmente com a produção de itens exatamente iguais, em que cada funcionário fazia apenas uma tarefa em relação ao produto acabado.

Entretanto, reforçando o acima citado, faz-se interessante destacar que mesmo sendo um visionário empreendedor, as raízes da época e o modelo de negócios até então propostos, sem a preocupação com os desejos dos clientes, estavam mesmo arraigados neste valoroso empresário. Essa identificação fica clara na análise de duas de suas frases mais famosas, como:

***“O cliente pode ter o carro da cor que quiser, contanto que seja***

***preto” (FORD, 2005, p.30) e outra utilizada em uma entrevista, onde disse que “Se eu tivesse feito o que meus clientes estavam pedindo teria construído uma carruagem com mais cavalos em vez do modelo T”.***

Atualmente, pensar dessa forma é inadmissível. A recente e crescente revolução tecnológica, aliada à globalização e aos entrelaçamentos culturais, fez com que os consumidores passassem a não só terem voz ativa, mas que realmente a ditassem as regras mercadológicas. Mais do que compradores ou tomadores, eles passaram a decidir o que querem, como querem e quando querem. Se uma empresa não se adequa à nova ordem ou não mostra, ao menos, certo grau de flexibilidade, está fadada a sair do mercado.

Ainda mais complexo que o mercado de produtos é o de serviços, foco deste artigo. Se por um lado a confiabilidade e a qualidade de um produto podem ser transmitidas à boa parcela dos demais produtos da indústria que os faz, ajudando a alavancar ainda mais vendas, esse fenômeno não acontece com os serviços, pois cada serviço é único e se desenvolve no ato da entrega ao cliente.

O segmento de serviços enfrenta milhares de momentos da verdade, ocasião em que o cliente entra em contato com o pessoal da linha de frente, formando a imagem da empresa. É essa a experiência que o faz voltar ou não, a procurar os serviços da companhia, como afirma Jan Carlzon (CARLZON, 1987). Cada um desses momentos deve ser especialmente explorado pela empresa, pois pode não ocorrer uma segunda chance.

Uma empresa gasta praticamente nada, ou muito pouco para ter o cliente pela primeira vez em sua porta, contudo, ao prestar um serviço de péssima qualidade, aquele cliente que os procurou por uma demanda espontânea, jamais voltará a entrar naquela organização, mesmo que esta gaste o improvável para obtê-lo mais uma vez, em seu portfólio de clientes, assim, manter o cliente próximo e satisfeito, atendendo suas expectativas é uma excelente ação para os negócios.

Fazendo um simples exercício de memória, qualquer um consegue lembrar de inúmeros pontos negativos que compuseram a última experiência em um atendimento, por exemplo. E não são apenas aqueles que claramente deram errado, mas também, aquelas oportunidades não aproveitadas marcam os clientes.

Sempre é mais fácil lembrar dos exemplos referentes ao atendimento em serviços, onde o colaborador está exposto e interagindo com o cliente. Talvez esse ponto seja um senso comum quando uma pergunta é mal respondida ou, ainda, quando não há resposta.

Todavia, a falta de argumentos ou o erro na informação podem não ter origem

direta na pouca atenção ao treinamento ou na forma de instruir. Muitas empresas têm inovado no conteúdo dos programas de educação dos colaboradores, fazendo com que os seus passem a entender não apenas quem são os clientes, mas o que eles desejam encontrar, como esperam ser orientados e até mesmo antecipar suas necessidades e costumes.

O sentido de conhecer foi aprofundado de tal forma que implica no desenvolvimento intelectual dos agentes envolvidos. Possuir colaboradores que compreendam o seu negócio passa a ser um diferencial competitivo diretamente ligado à rentabilidade do negócio.

Determinada rede hoteleira instalada na costa peruana, já acostumada com a grande demanda de visitantes coreanos, entendeu que criar um ambiente que remetia ao país natal não era o que os seus hóspedes desejavam internamente, por mais que fosse acolhedor. Decidiram, então, reformular sua estrutura, recuperando as tradições locais e investiram em imersão de seus funcionários na cultura dos visitantes, pois conhecendo-os melhor puderam tornar cada momento ainda mais prazeroso e inesquecível. Os resultados vieram em largos passos, sendo recordistas em recomendações neste nicho de mercado e com permanentes altas taxas de ocupação.

Seguindo linhas paralelas, as áreas de suporte operacional também devem entender que o estímulo ao crescimento intelecto-cultural de seu corpo funcional pode gerar vantagens ao negócio, esquecendo aquela velha máxima que não geram lucro, apenas despesas.

A sentença acima é facilmente derrubada quando as boas e novas práticas assumem seu papel de diferenciadores na experiência do cliente, fazendo-o criar vínculo afetivo com a organização, mesmo nos momentos de crise.

Ninguém gosta ou espera se deparar com problemas que impactam a sua experiência, mas esse momento ruim pode se tornar um exemplo de planejamento, preparo e resolubilidade, desde que aqueles que conduzirão a situação estejam totalmente preparados para resolvê-lo e, principalmente, prontos para lidar com o cliente.

Como comentado anteriormente, os clientes estão muito mais exigentes, mas também estão mais reconhedores das qualidades e esforços dos prestadores.

Em uma grande rede de laboratórios brasileira, os elogios superam as reclamações, sendo o conhecimento técnico e o acolhimento os itens mais apontados. Neste exemplo fica clara a identificação, pelo consumidor, do nível de profissionalismo e, principalmente, do investimento no entendimento da condição de seus clientes, por parte do prestador.

Acolher não é apenas um bem receber, pois requer o uso de empatia, colocando-se no lugar do outro, entendendo os seus problemas, compartilhando a sua dor. Nesta ótica, essa rede precisou subdividir seu programa de treinamento, tendo em vista, as diferenças regionais entre os estados que atua, pois a não observância deste ponto, teoricamente simples pode ser uma afronta aos costumes locais.

Outro ponto fundamental neste cenário é o desenvolvimento de novas tecnologias e metodologias de trabalho, sempre caminhando para a personalização da entrega. Deixando o cliente encantado por tanta dedicação e esforços em encantá-lo.

Philip Kotler, durante um seminário no Brasil, no ano de 2012, já apontava que o melhor caminho para as empresas seria trazer seus clientes para dentro da sua operação, ajudando a construí-la. Mais que a venda de soluções pré-programadas, o mercado caminha para as construções de soluções em conjunto, mudando o nível de entrega e compondo parcerias ainda mais duradouras.

Recentemente, uma grande empresa de serviços, ao ganhar uma concorrência para a limpeza das estações de um novo tipo de transporte público, em uma das nossas capitais, se deparou com a ausência total de instalações para a guarda dos seus materiais. As perguntas como vou guardar o material e onde ficarão meus colaboradores foram rapidamente excluídas. A direção decidiu, pois, investir em inovação, reformulando seus processos de higiene, para limpeza sem utilizar água, transformando todos os equipamentos empregados em desmontáveis e diminuindo seus pesos, fazendo-os transportáveis. Esse desenvolvimento, possibilitou a redução dos seus estoques de materiais e dos recursos humanos empregados, pois um mesmo colaborador, munido de uma simples mochila, passou a atender várias estações.

Além da prestadora ter conseguido transpor as dificuldades e melhorado a rentabilidade do contrato, a contratante também foi beneficiada, pois houve diminuição dos custos previstos. Se não o bastante, o usuário final também foi beneficiado, pois com vários agentes percorrendo as linhas, as estações e os próprios veículos estão sob constantes cuidados, sem contar na diminuição do repasse de dinheiro público.

Empregando a prática das boas ideias, esse projeto já começa a ser empregado em outros meios de transporte, como trens e metrô, que, em grande parte dos casos, eram higienizados apenas ao final da operação diária. Agora, com base na ideia inicial, inúmeros agentes passam a transitar pelos vagões, atuando imediatamente após a identificação do desvio e deixando o ambiente em melhores condições para o usuário final. Para as concessionárias, junto com a satisfação do cliente, pôde-se diminuir os custos e riscos da operação noturna.

Outrossim, uma outra possibilidade se abre com a inovação descrita, pois os atuais depósitos de materiais de limpeza e áreas destinadas a esta operação podem ter outras destinações, incluindo novas fontes de receita às companhias.

Um outro bom exemplo de inovação para os serviços invisíveis é a instalação de paredes removíveis ou utilização de drywall nos pontos em que passam as tubulações de hidráulica. Essa medida que pode parecer bastante simples, gera um imenso diferencial quando se trata de um hotel ou hospital. Se a interdição de uma acomodação já traz prejuízos, o que pensar no impacto nos outros hóspedes ou pacientes, fruto dos ruídos e poeira de obra? Essa diminuição dos agentes impactantes e do tempo de solução torna a empresa claramente mais preparada, competitiva e rentável.

A hipótese acima pode ter um viés de simplicidade se observada sob a perspectiva de uma acomodação vazia. Porém, o que fazer quando se encontra um vazamento em um hotel lotado, em meio ao réveillon de Copacabana, em que todos os demais hotéis também estão lotados e não é possível transferir o hóspede?

Se anteriormente empregada a tecnologia acima, em poucas horas tudo pode estar resolvido, enquanto o cliente fez um passeio, tudo foi solucionado. Certamente, a impressão sobre a equipe de manutenção desse hotel atingiria níveis importantes para o consumidor, sendo um diferencial na próxima escolha.

Essa prática não ajuda apenas na solução de problemas, mas aumenta muito a eficiência das ações preventivas, pois, dependendo da tecnologia utilizada, é possível fazer inspeção visual nas principais tubulações, antes de um período crítico.

Focando um pouco em tecnologia clássica, com a utilização de equipamentos ligados à tecnologia da informação, há pouco tempo, uma gigante da construção civil destinou recursos bem altos para um projeto que consistia em possibilitar a entrega de um book virtual, com posicionamento GPS (global position system), aos síndicos dos empreendimentos.

Esse sistema, que roda em um tablet, é capaz de mostrar toda e qualquer estrutura interna, como hidráulica, elétrica, vigas de sustentação, etc, com o simples apontamento para a parede em questão, por sobreposição de imagens, utilizando a câmera.

Em um primeiro momento, pensa-se apenas na redução dos problemas com obras, como canos furados, rompimento de tubulações de gás e outras, mas é importante atentar que esse software também ajuda na manutenção dos



sistemas, pois auxilia ao síndico nos alertas de programação, cronogramas e demais ações. Mais que apenas um grupo de plantas, essa construtora influencia na vida do empreendimento, mesmo muito tempo depois de tê-lo entregue.

Outra boa prática é um referencial na área da saúde, que conta com equipamentos caros, agendas lotadas e tem prejuízos significativos quando um equipamento fica indisponível. No segmento de medicina diagnóstica, os exames por imagem são o principal gerador de receita, mas normalmente sofrem por problemas de infraestrutura, pois são submetidos a diversos influenciadores, como a temperatura e umidade da sala técnica, temperatura da água responsável pela troca de calor no equipamento e vários outros pontos.

Certa rede de medicina diagnóstica, investiu em um grande projeto de monitoramento de seu parque a distância, por intermédio de um Central de Monitoria, para que pudesse acionar sua equipe de campo tão logo fossem iniciados os desvios. Os resultados são impressionantes, passando de 98% de redução de paradas provocadas por falhas na infraestrutura.

Esse projeto não só trouxe benefícios financeiros para a empresa, mas melhorou muito o relacionamento com seus clientes. Via de regra, as agendas desses exames estão sempre lotadas e demandam até que alguns dias sejam aguardados para a realização. Quando um equipamento fica parado um dia, ou período, todos aqueles clientes tinham que ser remanejados para outras datas, gerando desconforto e até mesmo a perda para a concorrência.

### **3. CONCLUSÃO**

Com base em todo o exposto e exemplos dados, fica clara a necessidade de mudança postural nas estratégias das empresas, iniciando pelas de maior porte, sendo seguidas de perto pelas menores, em ato contínuo.

É fundamental o entendimento que o comportamento do mercado consumidor de serviços mudou, estando o cliente mais exigente, tanto com o prazo quanto com a qualidade. Por vezes, já preferem adiar os planos e ter uma experiência única, em vez de antecipá-los e ter desconfortos.

Com o advento da globalização e da revolução tecnológica, praticamente todos têm acesso às melhores práticas e experiências, via computador, tablet ou mesmo o uso de um aparelho celular, gerando a possibilidade de um modelo utilizado em outra parte do mundo ser exatamente aquilo que o cliente espera da operação local.

A concorrência deixou de ser a empresa ao lado, alcançando padrões de qualidade com referências mundiais. O nível de cobrança e expectativa foi elevado a outros patamares no mercado de serviços.

Dentro deste cenário, estão inseridas as áreas que não tem, em um primeiro olhar, influência direta no cliente, mas que estão presentes em cada momento dessa especial jornada de relacionamento.

Estes são os **serviços invisíveis**, que devem investir em educação e tecnologia para que cada vez mais, possam assim permanecer, influenciando sem ter contato direto e se fazendo especial pela qualidade de suas atividades. Dificilmente um cliente elogiará a limpeza de um ambiente, mas, por outro lado, se o serviço de higiene não estiver bem feito, este pode ser o motivo para que o cliente não retorne ao negócio. O mesmo para a equipe de manutenção e demais serviços invisíveis de infraestrutura que estão em qualquer empresa.

Da mesma forma, se comportam as outras atividades de infraestrutura, que só são lembradas nas emergências ou quando algo não sai conforme o planejado. O mercado não aceita mais que continuemos tratando os antigos problemas das antigas formas. É necessário prover novas soluções, novas formas de atuar e fornecer novo preparo aos colaboradores, transformando-os em agentes protetores da marca.

Cada colaborador tem que estar ciente sobre o quanto cada possível problema impacta na experiência do cliente, pois só assim, poderá identificar e conduzir a melhor solução para aquele determinado consumidor, naquele exato momento.

Apenas com engajamento e comprometimento é possível reverter um quadro de dificuldade em algo favorável, mas, para tal, é necessário o conhecimento, pois, sem ele, é apenas boa vontade.

Baseado nos exemplos descritos, é notório que o investimento inicial para a composição de novos processos, meios e cultura, por meio a inovação, se dilui nos ganhos gerados pelas mudanças operacionais, pelas novas oportunidades de negócio e, principalmente, pelo encantamento e consequente retenção dos clientes.

#### **4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

**ALMEIDA, C.S.** - GESTÃO DA MANUTENÇÃO PREDIAL - A Tecnologia a Organização e as Pessoas - Ed. Gestalent Consultoria e Treinamento Ltda., RJ - Brasil (2009).

**CARLZON, Jan;** Moments of Truth, 1ª edição, Ballinger Pub. Co., Cambridge, 1987.

**FORD, Henry;** My Life and Work, 10ª edição, free e-book (copyrights expire), 2005.

**QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto;** Gestão de Facilidades, 1ª reimpressão, Editora Novatec, São Paulo, 2015.

**KOTLER, Philip;** Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber, 4ª edição, Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2003.