

Todos estamos em serviço por James Teboul: destaques para sua compreensão

We are all in service for James Teboul:
Highlights for your understanding

TEBOUL, J. SERVIÇOS EM CENA: O DIFERENCIAL QUE AGREGA VALOR AO SEU NEGÓCIO. ed. Brasília: IEL /NC, 2008. 208 p.

Por: Hugo Rafael Pereira. Graduação em Administração Industrial pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: hugo.rafael.adm@gmail.com

Felipe Rodrigues Linhares. Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: feliperluff@gmail.com

O livro *Serviços em Cena: o diferencial que agrega valor ao seu negócio*, publicado em 2008 pelo Instituto Euvaldo Lodi – IEL / Núcleo Central tem autoria do professor do INSEAD, França, no campo de gestão de operações e serviços, James Teboul. O Professor é engenheiro graduado na Ecole Centrale Paris e Doutor ès Ciências pela Universidade de Paris. Após obter seu MBA na Universidade de Sherbrooke, no Canadá, tornou-se professor da INSEAD. Suas principais áreas de pesquisa são de gestão da qualidade e gestão de serviços e inovação. Lecionou em muitos programas executivos em vários países e tem sido um consultor para organizações industriais e de serviços (INSEAD, 2015).

James Teboul publicou o livro “Service is Front Stage: Positioning Services for Value Advantage”, na língua inglesa, no ano de 2006, e em 2008 lança esta edição brasileira, traduzida para o português por Antonio M. Vieira Machado.

Segundo o autor, o livro *Serviços em Cena* “é um relato da definição de serviços baseada na separação entre atividades da área de frente e da área de apoio” (TEBOUL, 2008, p.1). Nesta perspectiva contribui imensamente para entender a dimensão do setor

de serviços. Reúne sua discussão em 10 capítulos que abordam conceitos interdependentes.

O autor inicia seu relato descrevendo a evolução e a importância mundial do setor de serviços. Revela, por meio de um gráfico, que a representação do setor de serviços na evolução da mão de obra empregada nos Estados Unidos é um dado expressivo, visto que, o referido setor de serviços norte-americano, em 2002, representava 76% da população ativa, enquanto que no ano de 1850 apenas 18%. No Brasil, em 2014, um dado levantado pelo IBGE apresenta a participação no PIB do setor de serviços, indústria e agropecuária com 71%, 23% e 6%, respectivamente, revelando a força do setor de serviços frente aos outros setores (IBGE, 2015).

Contribuindo com a consolidação do conhecimento sobre o setor, o autor vai além, definindo, apresentando e descrevendo exemplos de diversas empresas, que são referências no mundo. Também, realiza uma distinção conceitual e uma descrição analítica sobre a área de frente e a área de apoio.

O livro possui uma riqueza grande sobre a área de gestão, administração, qualidade e estratégia e logo na capa coloca seu objetivo: o diferencial que agrega valor ao seu negócio. Bom, pode-se dizer que o livro agrega muito valor para quem pertence a qualquer uma dessas áreas.

O leitor que possui informações ou conhecimento incipientes no assunto, talvez, não consiga entendê-lo em plenitude, mas conseguirá captar suas ideias, pela simplicidade das frases e certamente identificará os conceitos, as ferramentas de qualidade, as estratégias ali inseridas. Um livro fácil de ser devorado, porém requer que o leitor tenha cuidado para apreciá-lo em detalhes, principalmente porque representa, a nosso ver, uma contribuição para o desenvolvimento do Modelo Delta, proposto por Hax e Wilde, que possui o conceito do cliente como foco da análise da estratégia (HAX, 2010), embora não esteja citado no livro.

Teboul explica, com linguagem simples, o que seria a definição clássica dos setores da economia: agricultura, indústria e serviços, ou seja, setor primário, secundário e terciário. E acrescenta o detalhamento do setor de serviços com a classificação de Browning-Singlemann que divide o setor de serviços em vários setores econômicos como: serviços business-to-business, serviços ao consumidor e auto-serviços.

A distinção entre os setores de indústria e serviços, segundo Teboul, são irrelevantes, tornando-se artificial e sem sentido. Para Teboul, os setores não devem ser separados, tendo em vista a definição dos serviços “puros”, fundamental para compreender, então, sua colocação da área de frente e da área de apoio. A área de frente define-se pelo cliente e sua interação direta com funcionários, equipamentos, decoração e com outros clientes, e a área de apoio é definida pela transformação da matéria prima por funcionários, equipamentos e tecnologia, traduzindo num produto acabado, informação processada ou conhecimento.

O principal conceito colocado é o de Theodore Levitt, 1972, de que “todos estamos em serviços, mais ou menos”. Segundo o autor, a mensagem é base de seu trabalho, e leva à definição de serviços como atividades de área de frente.

No setor industrial, a área de apoio é maior do que a área de frente e seu inverso é percebido pelo setor de serviços. Essa é a principal diferença levantada pelo autor para distinguir o setor de serviços do setor industrial, ou seja, todos estamos em serviço, mais ou menos. Como o setor de serviço cresce em relação aos outros setores, o autor conclui que estaremos ainda mais em serviço no futuro.

O setor de serviços é dividido em serviços intensivos em bens e informações, e serviços relativamente puros. Segundo o autor, esta definição vem alinhada com a divisão de serviços de Baumol: serviços estagnados como os de saúde, educação, serviços pessoais; serviços progressivos como serviços de comunicações e os serviços assintoticamente estagnados, isto é, serviços de televisão, rádio e computação. A principal característica destas divisões está na dificuldade encontrada em realizar ganhos de produtividades em serviços que tem alta correlação com o tempo gasto com o cliente. Exemplo do salão de beleza, que possui a características dos serviços pessoais.

O autor fortalece sua definição dos mundos separados de área de frente e a área de apoio com base nos princípios básicos da produção em massa da revolução industrial: a divisão do trabalho e a padronização. A essência da padronização é a definição de limites claros para característica de produto.

O conceito de que serviço é intangível é muito antigo, mas o autor coloca uma maneira de tangibilizar este serviço, transformando a interação numa experiência memorável e distinta. Um exemplo dado de fácil compreensão é o de ir numa mercearia e transformar este momento num evento interessante, caso haja música ambiente ou

algo exótico. O "momento da verdade" de Jan Carlzon foi colocado como fundamento para essa experiência memorável.

Outro aspecto importante é a de que os serviços não podem ser armazenados, ou seja, o serviço é consumido no momento da produção. A ótica do marketing transacional e sua transição para o relacional é colocada em evidência e ajuda entender o atual papel do marketing e o triângulo dos serviços. O triângulo dos serviços é: Empresa, Cliente e Colaborador na linha de frente. A relação da empresa com os clientes é dada pelos 4 P's, a relação dos clientes com a linha de frente é dada pelos 6P's -4P's acrescentando Pessoas e Processos, e a relação da linha de frente e a empresa seria o endomarketing. Para conclusão do capítulo há uma lista dos produtos puros na área de apoio e os serviços puros na área de frente. O autor reforça a ideia de que a área de apoio e de frente são dois mundos distintos.

Em seu capítulo III, o tema triângulo de serviços, empresa, cliente e colaborador de linha de frente, é colocado em pauta e a abordagem transacional é explicada em poucas palavras e alguns gráficos, para que o leitor entenda que nesta abordagem o cliente não é o foco da estratégia, que tem como foco a venda do serviço. É de amplo conhecimento que o marketing transacional é precursor do marketing relacional e o autor explica esta abordagem.

A cultura da dupla parceria entre a linha de frente e o cliente é vista em gráficos e possui um exemplo interessante para explicar a relação. A empresa eBay é um exemplo de controle da interação pelo cliente. Todo usuário eBay recebe um feedback composto de comentários de outros usuários depois de uma compra ou venda. Todo o cliente está sob pressão dos outros clientes para se comportar bem a pressão dos pares. Para finalizar o capítulo, o autor complementa para uma visão do triângulo do lucro dos serviços - empresa, satisfação do cliente e satisfação do colaborador, e comprova que a satisfação do colaborador naturalmente impulsiona a satisfação do cliente, em dupla parceria, desenvolvendo um papel simétrico.

No capítulo IV, há a análise da matriz da intensidade dos serviços que é demonstrada, em gráficos, a correlação esperada devido ao alto nível de interação-personalização e o baixo nível de interação - padronização - dos serviços. De forma clara, o autor demonstra que quanto maior a intensidade de interação, na área de frente, maior a dificuldade em baixar os custos em escala.

A intensidade de interação, por exemplo, pode ser medida pela quantidade de funcionários de um hotel que fazem atendimento a um quarto. Quanto maior o número de funcionários, maior o custo e maior personalização dada ao cliente.

Esta mesma correlação é colocada para a área de apoio e visto que à medida que se comoditiza e se produz em massa, é reduzida a interação com um fluxo contínuo. A padronização da área de apoio é buscada pelas empresas que entram num círculo vicioso da redução do custo em economia de escala. A saída, segundo o autor, é a customização do produto e a venda de soluções com mais serviços. É fácil identificar esta customização nas linhas de produção automobilísticas, famosa por sua produção em massa, mas que no século XXI, todo carro é diferente quando chega ao final da linha de montagem. O autor explora com exemplos do posicionamento no setor de restaurantes, no e-business, em serviços financeiros, no varejo de livros e posicionamento do negócio da consultoria. Segundo o autor, a matriz de intensidade de serviços é simples, mas permite visualizar as três dimensões: produto, processo e pessoas - pessoal da linha de frente e clientes.

No capítulo V, o autor ilustra o triângulo, empresa, cliente e colaborador, sob a perspectiva de valor e responde a seguinte pergunta: Como criar valor para as três pontas do triângulo? A resposta, segundo Teboul, estaria no encaixe do serviço revolucionário no qual consegue criar valor para todos. O valor é o resultado da comparação entre os benefícios e os sacrifícios percebidos. O autor enfatiza a utilização dos 6P's - Produto, Praça, Preço, Promoção, acrescentando Pessoas e Processos - alinhados com a maximização do valor para o cliente, como uma visão genérica para analisar os serviços. A proposta vencedora seria aquela que tivesse o encaixe perfeito das partes interessadas do triângulo de serviços.

Um ponto importante levantado é do paradoxo: quanto mais sólido for o encaixe, mais difícil será desembaraçar-se e desviar-se dele. Para o autor a solução seria entender o ciclo da criação de valor e procurar um 'extra', uma vantagem competitiva que poderia representar uma diferença significativa, ou seja, a sobrevivência dos mais bem adaptados.

Encontrar no ciclo o diferencial competitivo não é tarefa fácil, e por isso, é preciso detalhar o momento da verdade e todo o ciclo de criação do valor. Por fim, são

colocados exemplos de hotéis e elementos de diferenciação de valor. É importante a focalização sobre as principais vantagens competitivas sustentáveis.

A relação desse *extra* para atingir uma vantagem competitiva, parece ser muito semelhante ao Modelo Delta, proposto por Hax e Wilde, com estratégias de *lock-in* de compradores. A ideia é criar fortes laços de relacionamento com o cliente, através dos quais seja possível oferecer-lhe soluções personalizadas (HAX; WILDE II, 2001).

O capítulo VI coloca em pauta as lacunas de qualidade que se refere às lacunas de qualidade resultantes, ou, das entregas aos clientes. Segundo o autor, o triângulo de serviços é um instrumento para destacá-las. Para tentar analisar e entender o que seriam as lacunas, cita alguns momentos: lacuna do design, lacuna da entrega, lacuna perceptual, lacuna da expectativa e lacuna do valor.

O conceito importante representado no triângulo de serviços é a lacuna de valor sendo igual à percepção do cliente menos a sua expectativa e que sempre haverá espaço para o valor não agregado. Por fim, em resumo, a qualidade da área de apoio diz respeito à conformidade; porém, na área de frente, a qualidade do serviço visa reduzir três lacunas: do design, da entrega e do valor.

Os três movimentos da qualidade são: fazer certo a coisa na área de apoio e também na área de frente; fazer a coisa certa para o cliente; e melhoramento e a diferenciação que possibilita que a voz do cliente seja ouvida dentro da organização.

Para analisar o primeiro movimento - fazer certo a coisa na área de apoio e também na área de frente - Teboul utiliza uma ferramenta de qualidade bem conhecida, o Seis Sigma. Os limites em seis sigmas expressam que a variabilidade é o inimigo que deve ser eliminado para se fazer certo a coisa. A eficiência Seis Sigma para a qualidade da empresa e suas contribuições para a área de frente e área de apoio de forma segmentada contribuem para a melhoria de processos. O autor coloca um diagrama espinha de peixe, conhecido como diagrama de Ishikawa, outra ferramenta de qualidade importante para descrever as causas e efeitos da área de apoio e da área de frente. A riqueza de informações colocadas neste tópico inclui ferramentas de qualidade como: Seis Sigma, CEP, Diagrama espinha de peixe, TQM e Kaizen. Outras informações como o custo da não-conformidade antes e depois dos investimentos são abordados para compreender que fazer certo a coisa na área de apoio está baseado no princípio da prevenção.

Por fim, o controle da área de frente realizando uma triagem dos clientes e o controle de comportamentos e atitudes, enfatiza a prevenção como controle de qualidade.

O segundo movimento - fazer a coisa certa para o cliente - possui como foco o valor que se dá na interseção entre a entrega e a percepção, e a capacidade de criar vantagem competitiva. A entrega pela área de frente deve ser customizada, pois o cliente se considera único. É preciso influenciar as percepções que o cliente possui, como: prometer menos e entregar mais. É preciso medir a satisfação, criar indicadores para identificar a percepção dos clientes. O autor transcende que o importante é maximizar o valor, influenciar a percepção e as expectativas do cliente.

O terceiro movimento tem como subtítulo: a dinâmica do alinhamento de processos. Esta dinâmica referida pelo autor se deve a falta de controle do ambiente, sujeito a pressões da concorrência, exige adaptação. O movimento foi dividido em quatro exemplos: relações entre clientes e fornecedores internos, melhoramento de processos, redesenho de processo e reengenharia e o quarto exemplo: uma experiência sem solução de continuidade.

O primeiro exemplo é um departamento de informática que produz relatórios e expressa a necessidade de elaborar uma análise de valor para as atividades, para que sejam realinhadas com regularidade atendendo a novas necessidades. O segundo, o processamento de um sinistro e sua dinamização e realinhamento dos processos revelando grandes oportunidades. O terceiro é um pedido de financiamento na IBM Credit Corporation sob o ponto de vista do surgimento de novas tecnologias e o quarto o trabalho em equipe do hospital Beth Israel, de Boston, onde a enfermeira chefe é responsável por elaborar um plano de 24h para cada paciente que lhe é designado.

O equilíbrio entre oferta e demanda é o tema do capítulo VIII, apresentando os principais conceitos sobre gestão da demanda e a gestão da oferta. Os conceitos de amortecimento e programação da demanda, demanda influenciada ou deslocada, demanda complementar ou centralizada e armazenagem da demanda são colocadas para o entendimento do leitor sobre a gestão da demanda. Em sequência, os conceitos de gestão da oferta, como: limitação da oferta, terceirização de atividades, aplicação da participação do cliente e criação da capacidade instalada flexível.

Para incrementar o assunto, dedica algumas páginas para o tema, gestão do rendimento ou da receita. Este método, muito atual devido à potencialidade dos avanços na tecnologia da informação, chamado gestão do rendimento, é abordado com exemplos do setor aéreo e a sua maximização da receita por técnicas como: previsões, segmentações e overbooking.

O tema gestão de filas, tão importante para o setor de serviços, é abordado para que o leitor possa visualizar de todos os ângulos, a área de frente e de apoio, e entender que o encaixe perfeito entre oferta e demanda, resulta no sucesso de qualquer serviço.

Quando os fabricantes entregam um produto somado a um extra, ou seja, mais algum serviço associado, estão criando um vínculo de relacionamento com o cliente. Este serviço prestado, pela necessidade do cliente de mais um extra, tem como característica o serviço de um profissional de linha de frente que possui uma independência relativa entre a empresa e este profissional.

O profissional de linha de frente torna-se importante devido a essa independência relativa, e para facilitar nosso entendimento é dado o exemplo da empresa SKF, maior fabricante de rolamento, que oferece aos clientes apoio técnico e fabril. Esse apoio pode ser incrementado e transformar-se num serviço pleno. Imagine o próprio fabricante realizando uma auditoria do funcionamento de sua peça no cliente e realizando manutenções preventivas, garantido a qualidade de todo o serviço. Esta relação realizada entre um profissional capacitado e o cliente exige da empresa gerenciar o equilíbrio entre os profissionais, os clientes e a empresa.

O autor ainda aborda as empresas de consultorias, os serviços financeiros e corretagem no varejo para enriquecer e melhorar sua visão para o triângulo de serviços - a empresa, o profissional e o cliente - presente.

Para finalizar o assunto, Teboul enfatiza que o poder do mercado está no valor. O valor leva a resultados. O último capítulo é dedicado à gestão do processo de mudança que é importante e deve ser sistemática.

O melhoramento contínuo dado como guarda-chuva para os três movimentos da qualidade, segundo o autor, reaparecem sempre com um nome diferente como: TQM, TQC, Seis Sigma e etc..

A difícil etapa da mudança é natural, pois a mudança não ocorre pura e simplesmente. O processo de mudança é definido em quatro questões: Porquê? Quem? Como? O quê? Após as quatro questões definidas vem a fase da implementação, dividida em três etapas: iniciação, empenho e consolidação.

Existem quatro fatores em ação na conversão das tentativas, que são: motivação, competência, nível de desafio de risco e contexto habilitados. Segundo Teboul, o objetivo final é que as novas práticas se tornem naturais; a maneira normal de fazer negócios.

O livro fez uma grande discussão sobre o assunto, serviços, e colocou um par de óculos no leitor com uma lente para a área de frente e outra para a área de apoio. A definição de que “todos estamos em serviços, mais ou menos” faz observar uma organização de forma diferente e o autor concluiu que a área de frente sempre estará em serviço.

Visualizar o triângulo de serviços ajuda identificar a relação da empresa, o trabalhador de frente e o cliente. Esta relação que cria valor para uma busca contínua da satisfação do cliente.

O valor, aquele *extra*, criado para manter o cliente, para maximizar o retorno dado pela empresa sobre a perspectiva do cliente, é o diferencial que agrega valor ao seu negócio. Teboul foi tão cuidadoso em seu estudo que deixou o último capítulo para gestão da mudança, respondendo para o leitor, como chegar lá!

“A mudança deve ser dirigida por um processo sistemático. O que importa é um pouco de inspiração – e muito suor e persistência.” (TEBOUL, 2008, p. 159)

REFERÊNCIAS

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Contas Nacionais Trimestrais: **Indicadores de Volume e Valores Correntes, 2015**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201501caderno.pdf> Acesso em: 20 jun. 2015.

INSEAD. Faculty&research. Emeritus Professor of Operations Management. **James Teboul**. 2015. Disponível em: <<http://www.insead.edu/facultyresearch/faculty/profiles/jteboul/>>. Acesso em: 22 maio 2015.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. **The delta project: discovering news sources of profitability in a networked economy.** New York: Palgrave, 2001.

HAX, A C. *The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy.* Springer; 2010 edition, December 14, 2009.

TEBOUL, J. *Serviços em Cena: o diferencial que agrega valor ao seu negócio.* ed. Brasília: IEL /NC, 2008. 208 p. : il.

Recebido em: 21/05/2015.

Aceito em: 26/06/2015.

Publicado em: 30/07/2015.