

+ + + + + + + + + + +
 + + I N O V A Ç Ã O + +
 + + + + + + + + + + +
 + + + + + + + + + + +

CLEMENTE NOBREGA*



A engenharia dos serviços

A inovação hoje depende mais de engenharias inteligentes, envolvendo pessoas, informação e tecnologias, que de patentes e gastos em P&D

Há décadas notou-se que a riqueza e a prosperidade estavam vindo – e viriam cada vez mais – de serviços. Produtos são imitáveis. Serviços, agregados ou não a produtos, geram soluções “mais únicas”. Pegue um “i” desses, iPod, iPhone, iPad, e confira. Em serviços, porém, não há o equivalente ao conhecimento existente na manufatura. Ou seja, não existe uma engenharia que codifique projeto e fabricação de serviços. Não se aprende a construí-los, no sentido que usamos para uma ponte ou um arranha-céu. É curioso. A economia implora por especialistas no setor responsável pelo grosso do aumento da riqueza do mundo, mas ninguém sabe como se aprende essa coisa. Não pode haver gestão de serviços sem que antes haja uma engenharia de serviços.

Em 1972, num artigo publicado na *Harvard Business Review*, Theodore Levitt pôs o dedo na ferida: “Pensamos em manufatura em termos tecnocráticos – há técnicas para fabricar produtos –, mas pensamos em serviços em termos humanísticos, assumindo que eles não podem ser submetidos a abordagens sistemáticas. A variabilidade existente em serviços é impensável em produtos”. Verdade. Você compraria um car-



Empresas de vanguarda veem a engenharia de serviços hoje como viam a ciência da computação décadas atrás

ro que só pegasse às vezes? Serviços, você compra (certo, Infraero?).

Não estou falando de *customer service*, que é apenas a ponta operacional da coisa, mas de sistemas de serviço: arranjos que criam valor por meio de engenharias inteligentes, envolvendo pessoas, organizações, informação e tecnologias. Inovação é cada vez mais associada a isso (não a patentes ou gastos em P&D).

Serviços se insinuam há tempos na economia, mas de forma descontínua. O autosserviço em varejo de alimentos é da década de 30; a invenção do fast-food é dos anos 50. A Dell surgiu nos anos 80, produzindo e entregando PCs sob demanda

(à la McDonald’s). Era um arranjo típico de sistemas de serviço: pessoas + informação + tecnologia + organização. O PC era só pretexto.

Um hospital bem “engenheirado” será sempre mais notável do que as tecnologias que usa, porque permite que essas tecnologias produzam o máximo de seus efeitos. Falta só criar a disciplina que responda à questão central: em que proporção “gente e tecnologia” devem estar presentes? Quer dizer, em quais circunstâncias o cliente ficará 100% feliz servindo-se sozinho, com ajuda só da tecnologia (caixas eletrônicos, check in em quiosques de aeroportos). E em quais circunstâncias o contato humano será essencial para garantir aquilo que o usuário considera qualidade.

Empresas vanguardistas (IBM, por exemplo) apostam que chegou a hora da engenharia de serviços e investem na sua formulação concreta da mesma forma como investiram na criação de uma ciência da computação décadas atrás. Há 39 anos, naquele seu manifesto, Theodore Levitt propôs o que chamou de “abordagem linha de montagem para os serviços”. Parece que finalmente começa a ser ouvido... EN

 WWW.EPOCANEgocios.com.br/CLEMENTE

* CLEMENTE NOBREGA É FÍSICO, ESCRITOR, CONSULTOR DE EMPRESAS E AUTOR DO BLOG IDEIAS E INOVAÇÃO NO SITE DE ÉPOCA NEGÓCIOS