



Gestão de Serviços Pós-COVID

Rui Soucasaux Sousa, Diretor do SLab



O setor dos serviços tem sido dos mais afetados pela pandemia. A restauração, hotelaria, aviação ou o retalho não essencial viram a sua atividade cair drasticamente. Ao reabrirem, estes serviços tiveram de alterar os seus processos de trabalho, quer por razões estritas de saúde pública (consubstanciadas na necessidade de terem uma “certificação sanitária”), quer para conquistarem a confiança dos clientes. É difícil prever durante quanto tempo estas mudanças terão de vigorar, mas existe uma probabilidade significativa de ser por um período suficientemente longo para justificar medidas de fundo ou, no mínimo, para estas se constituírem como planos de contingência que possam ser ativados em novas vagas pandémicas.

Neste contexto, as empresas de serviços deverão reanalisar de forma sistemática os seus processos. Tal já aconteceu no passado, por exemplo, quando os atentados do 11 de Setembro revolucionaram os processos da aviação. Esta análise deve conciliar a mitigação dos riscos sanitários, com uma boa experiência para os clientes e eficiência operacional.

Gostaria de destacar uma ferramenta importante da Gestão de Serviços que poderá facilitar esta transformação. Trata-se do mapeamento da viagem do cliente (customer journey mapping), uma ferramenta visual que descreve em detalhe as interações que o cliente tem num serviço, os canais que as suportam (e.g. web, mobile, instalação física) e os pain points e emoções do cliente ao longo da viagem. O **Service Management Lab** (SLab) da Católica Porto Business School usou recentemente esta ferramenta para analisar os **pain points de clientes vulneráveis**. Na mesma lógica, a ferramenta pode ser utilizada agora para identificar os riscos de contágio durante a viagem do cliente, seguindo-se o desenvolvimento de alterações nos processos para mitigar tais riscos.

As alterações de processos podem envolver passar algumas das interações presenciais para canais virtuais ou torná-las contact-free (e.g. alterando meios de pagamento), fomentar o self-service e o agendamento prévio dos serviços, ou inovar na experiência do cliente. Alguns clientes poderão gostar tanto dos novos métodos que não quererão voltar para trás. Por exemplo, agora que podemos ter uma teleconsulta médica para questões simples, há razão para regredir? O pós-covid deverá acelerar também a tendência de digitalização e automação que já se verifica em muitos serviços. Isto porque a produtividade do trabalho manual diminuirá (e.g. devido à necessidade de afastamento dos colaboradores), assim como a rentabilidade das instalações físicas (e.g. uma “loja segura” poderá ter de operar abaixo da lotação e ter higienizações frequentes).

As empresas de serviços terão tanto mais sucesso no futuro pós-covid quanto mais atenção dedicarem desde já ao redesenho dos seus processos de forma sistemática, usando as melhores práticas da Gestão de Serviços.