

Conheça a Jornada do seu Cliente

Olhei para aquele senhor, mas sem coragem de dizer nada. Só levantei levemente as sobrancelhas, em sinal de desacordo, mas quieto. Novamente, ele levou aquilo tudo na boca, tomou quase a metade e jogou o resto da água no asfalto.

Por Antonio Augusto Simão Neto, Gestor de Serviços

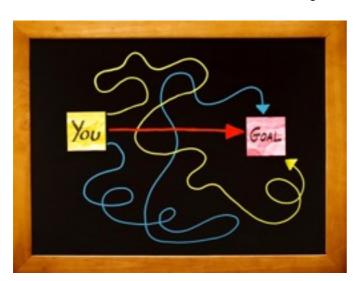
Todo dia experimento essa primeira água para certificar se está boa mesmo! Eu avalio o sabor e a temperatura. Antes dos meus clientes, eu preciso saber primeiro o que eles estão tomando. Aqui tem que ter qualidade!

Eu já havia caminhado uns quatro quilômetros de subida, quando resolvi parar num ponto de venda de água de coco. Uma mini van, com a porta de trás levantada, num cruzamento bem estratégico. Parei ali outras vezes, mas nunca tive a oportunidade de ser o primeiro cliente do dia. Estava frio, poucas pessoas na região e era muito cedo. O dono do negócio é um senhor na casa dos sessenta e poucos anos, muito simpático e neste dia estava sozinho, não contando com a ajuda da esposa. Os cocos ficam em demonstração, todos bem organizados, num ambiente bem limpo. Sou recebido por um bom dia caloroso e faço meu pedido rápido. Ele me pergunta o tamanho do copo e se prefiro natural ou gelado. Em fração de segundos me veio alguns motivos para não pedir gelado, mas a minha decisão foi imediata: gelado por favor! Ele partiu um coco verde e virou de ponta cabeça num recipiente cheio de gelo. Abriu a torneira, pegou um copo descartável de 400 ml, colocou três dedos da água, levou à boca, provou, provou e jogou fora, sem nada dizer. Da segunda vez tomou mais uns dois dedos da água, sem jogar fora. E eu ali olhando aquilo e me perguntando: será que é uma pegadinha e ele vai usar o mesmo copo pra mim? Por alguns instantes eu pensei: ah, e que problema há nisso? Eu tomar água de coco num copo que antes foi usado por um simpático senhor, dono da barraca? Na terceira vez, com o mesmo copo e agora vazio, abriu a torneira e começou a encher de verdade. E aí eu tive a certeza que aquele copo seria mesmo pra mim. Olhei para aquele senhor, mas sem coragem de dizer nada. Só levantei levemente as sobrancelhas, em sinal de desacordo, mas quieto. Novamente, ele levou aquilo tudo na boca, tomou quase a metade e jogou o resto da água no asfalto. E aí resolveu explicar: - todo dia experimento essa primeira água para certificar se está boa mesmo! Eu avalio o sabor e a temperatura. Antes dos meus clientes, eu preciso saber primeiro o que eles estão tomando. Aqui tem que ter qualidade! Pegou um copo novo, abriu mais um coco e colocou tudo no recipiente, agora testado e com controle de qualidade aprovado. Aliviado, peguei aquele copo quase transbordando e aproveitei ali cada bom gole daquela boa água de coco. Agradeci e continuei a caminhada.



Em serviços, o ato de "experimentar a primeira água" pode nos trazer grandes ensinamentos. Evidencia a preocupação da liderança com a qualidade do produto ou do serviço que será entregue ao cliente. Quando falamos de produto físico, aprendemos com alguns autores que o fator qualidade passou a ser algo higiênico no mundo do consumo, ou seja, ter qualidade é pré-condição para se competir. Mas o que vemos na prática, mesmo hoje com o advento de novas tecnologias, melhores processos produtivos, novos materiais etc., ainda é muito comum nos depararmos com produtos com qualidade medíocre, inclusive assinados por marcas reconhecidas. São problemas que envolvem aspectos produtivos, substituição de materiais para obtenção de melhores margens de lucro e garantia reduzida para que as despesas de pós venda se adequem aos orçamentos. E não é novidade que o consumidor brasileiro é muito sensível aos aspectos

que envolvem qualidade. Ele valoriza a garantia, frequenta assistências técnicas, gosta de consertar coisas estragadas e inclusive procura órgãos de defesa do consumidor ou mesmo a justiça comum para fazer valer seus direitos quando essa suposta qualidade mínima desejada não lhe é entregue. Gasta sola de sapato para resolver problemas de



qualidade. Enfrenta filas enormes no elevador para levar um produto à uma assistência técnica. Gasta com estacionamento e perde seu horário de almoço para resolver um problema que, na maioria das vezes, não foi provocado por ele. Aliás, somos apegados à qualidade e queremos que o produto tenha um ciclo de vida mais longo. Ao contrário desse comportamento, os americanos já praticam, com muito menos emoção, o conceito da descartabilidade. Se a câmera estragou, o relógio, o microondas, a TV, o brinquedo eletrônico do filho ou o secador de cabelo, descartam-se, compram-se novos e pronto! Entendem que o preço pago antes já suportou uma relação custo benefício aceitável pelo tempo que durou.

E é na crise que a percepção de qualidade fica ainda mais aflorada. Não substituir um produto com defeito pode ser uma boa alternativa para se economizar. Pegar aqueles cinco relógios parados na gaveta e levá-los à assistência técnica pode nos dar uma ótima sobrevida com o acessório relógio, inclusive pagando pouco para os reparos, que às vezes envolve uma simples troca de bateria. Trocar o fecho da mochila ou pagar por uma costura pode ser muito mais barato

O produto sozinho é frio. Ele se torna uma experiência quando a ele se adiciona o serviço correto. O serviço é a pimenta ou o sal que tempera o produto. Sem ele tudo seria monótono demais, sem vida, sem personalidade, sem motivação e sem experiência. que comprar uma mochila nova. Substituir uma rodinha quebrada da mala de viagem pode ser simples e com isso evita-se comprar uma mala nova. As oficinas mecânicas estão cheias de automóveis e as costureiras estão trabalhando muito consertando roupas.

Mas é possível dissociar produto de serviço? É possível que um produto seja disponibilizado sem que exista associado a ele um serviço complementar? Para responder a essa pergunta basta você pensar em qualquer produto físico. Tudo que você comprar fisicamente, visitando lojas de concreto, vai exigir atendimento presencial, e se existe um atendimento presencial o serviço está agregado ao produto, independente da sua qualidade de entrega. Na compra de um par de sapatos em uma boa loja da cidade ou mesmo em uma loja bem popular, você terá sua jornada, que terminará com uma experiência agradável ou não. Falar sobre o sapato, sua qualidade, buscar modelos, tamanho adequado, fazê-lo experimentar, olhar-se no espelho, tirar dúvidas e inclusive sugerir outros acessórios, como meias, cintos e carteiras, envolverá pequenas etapas de serviços que poderão ou não culminar numa venda. Um smartphone, por mais físico que seja, com todas as suas especificidades técnicas, tem muito mais serviço que produto. Basta você imaginar o que existe de serviços por trás de um Iphone, com um mundo sem fim de aplicativos, nuvem, músicas, backups, etc. O que tem por trás de um aparelho Samsung que usa o sistema Android do Google? Puro serviço! Agora vamos para o mundo da compra online, onde pelo menos noventa por cento da jornada envolve serviço. Todas as etapas da logística, talvez a parte mais

> nevrálgica do processo de atendimento, é puro serviço. Quando o produto lhe é entregue, ele é apenas consequência de todo um processo para que se torne a estrela principal.



O produto sozinho é frio. Ele se torna uma experiência quando a ele se adiciona o serviço correto. O serviço é a pimenta ou o sal que tempera o produto. Sem ele tudo seria monótono demais, sem vida, sem personalidade, sem motivação e sem experiência. Que produto físico vende o Google? Que produto físico vende o Facebook? Que produto físico vende o LinkedIn? Absolutamente nenhum!

Os profissionais de serviços que "experimentam a primeira água" sabem

cuidar de cada etapa da jornada do cliente. Definir jornada do cliente é explicar por onde ele tem que passar para experimentar um serviço. Falar em jornada é falar do trajeto, dos pontos de contato, dos momentos da verdade. Em outras palavras, jornada é o mesmo que antes, durante e depois. Quando uma empresa entende, verdadeiramente, todos os detalhes da jornada do cliente, começa a entender suas dores, suas expectativas, suas verdadeiras necessidades e sonhos. E a partir daí pode modelar serviços muito mais aderentes e próximos às suas necessidades. Ao longo da nossa vida aprendemos que expectativa é aquilo que o nosso cliente imagina que poderá acontecer mas que, necessariamente, não acontece como imaginado. O resultado dessa equação se dá quando o cliente passa pela

Definir jornada do cliente é explicar por onde ele tem que passar para experimentar um serviço. Falar em jornada é falar do trajeto, dos pontos de contato, dos momentos da verdade. Em outras palavras, jornada é o mesmo que antes, durante e depois. experiência, ou pelo processo, que nada mais é que o trajeto da jornada, que pode ter um piso liso ou com buracos. E quanto maior a lacuna entre o que o cliente espera e o que experimenta, pior será sua experiência. Ao contrário, quanto menor a lacuna entre o que se espera e o que se experimenta, melhor a experiência.

Etapas da jornada, quando mal desenhadas, não produzem funcionários ruins e sim processos ruins. Reclamar de um funcionário que não executa corretamente um serviço é o mesmo que dizer: o meu processo está mal desenhado!

Aqui vai um exemplo prático da **jornada de um cliente** que precisa comprar **materiais de acabamento** para terminar sua casa nova. Esse exercício pode ser feito com qualquer negócio que envolva atendimento ao cliente. Pense num restaurante, num salão de beleza, num supermercado, uma assistência técnica, um hospital ou mesmo uma viagem de turismo. Analisar a jornada do cliente é se colocar no lugar dele como usuário.



01 - A necessidade. Significa: preciso comprar uma lista de materiais de acabamento para minha obra. Isso envolve revestimentos, metais, louças, luminárias e tintas. Tenho um projeto muito detalhado e com base nele vou escolher tudo. Sem isso, não consigo finalizar a obra da minha casa nova. Estou muito motivado com esse projeto, mas ao mesmo tempo isso já me deixa apreensivo só de pensar. Estou ansioso porque já sei que vou passar por uma via crucis.

02 - A escolha da loja. E agora? Onde vou comprar? Posso comprar na loja de materiais de construção aqui do bairro ou visitar umas lojas maiores, mais completas, que ficam bem mais longe de onde moro. Algumas marcas me vieram à mente, umas especializadas só em material elétrico, outras em revestimentos e algumas que vendem o pacote completo, da argamassa às luminárias. Talvez eu visite umas duas ou três e faça algumas cotações. Nossa, acho que isso vai me demandar muito tempo. Talvez eu faça uns contatos antes por telefone, navegue na internet, até pra ter uma ideia.

03 - Um contato prévio. Esse é o meu primeiro projeto e confesso que estou com dificuldades em entender determinadas medidas, tipos de materiais, etc. Nessa altura do campeonato, penso se valeria a pena contratar um arquiteto para me acompanhar nessa compra dos materiais de acabamento. Mas pensando bem, tudo já está aqui tão especificado no projeto, que basta chegar lá e mostrar ao vendedor. Simples assim. Então, deixa eu ligar pelo menos para umas três lojas referências aqui na minha cidade e sentir o clima. Depois eu vou lá pessoalmente.

04 - O acesso ao estacionamento. Sim, decidi visitar a primeira loja, que fica há uns 15 km de casa. Entrei no estacionamento e após uns minutos, consegui uma boa vaga. Tudo muito bem sinalizado, boa iluminação, um segurança que me cumprimentou com um bom dia e até me indicou o elevador que dá acesso ao *show room* principal da loja.



05 - A acesso à loja. De onde deixei o carro já foi bem fácil ver a entrada da loja, com boa sinalização. A minha pergunta principal foi: por onde começar? Quem procurar? Levei uma pasta com pelo menos cinco páginas de projetos debaixo do braço, pronto para encarar o martírio. A loja parecia ter uns dez mil m² de produtos, tudo dividido por áreas com suas especialidades.

06 - A busca pelos produtos. Quando me vi, já estava no meio de um belo *show room* com centenas de tipos diferentes de pisos e revestimentos, com preços para todo gosto. Alguns pisos com brilho impecável, imitando

os famosos mármores italianos, que deixaria qualquer vizinho morrendo de inveja. Resolvi visitar outros setores, passando pelos metais, me perguntando que tipo de torneira escolheria no meio de um caminhão de modelos, algumas parecendo mais com espaçonaves e com *designs* futuristas. Outras, fiquei sem saber por onde a água saia. Em alguns setores os vendedores estavam todos ocupados e não fui abordado. Quando cheguei nas louças, uma vendedora foi bastante solícita e se dispôs a mostrar todos os tipos de vasos e pias, aliás, uma variedade enorme.

07 - A necessidade de ajuda especializada. Após transitar entre milhares de opções, confesso que fiquei mais aliviado, mas apenas por uns poucos segundos. A pergunta que me veio à cabeça mais uma vez foi: por onde começar? Alguns vendedores me davam



bons palpites, outros me confundiam ainda mais, mas eu já anotava muita coisa e também fazia, desesperadamente, imagens com o meu celular. Resolvi priorizar a escolha dos revestimentos, mas após mais de uma hora abrindo cópias de projetos, sem avançar quase nada, me deu vontade de desistir. Quando o vendedor me viu impaciente, ao ponto de quase sair da loja, me sugeriu uma assessoria do setor de projetos da própria loja. E aí eu perguntei: - Mas, como assim? E ele me explicou: - A loja tem duas

competentes arquitetas que irão te assessorar em todo o projeto, escolhendo os melhores materiais, combinando cores, preços, e tudo de forma compartilhada. Após ouvir aquilo, perguntei: - Mas quanto custa isso? O vendedor riu e me disse que era um serviço totalmente gratuito, cujo objetivo era ajudar os clientes a interpretarem melhor

Passar por uma jornada coerente, principalmente, quando a solução exige um grau maior de complexidade, é algo que não acontece com tanta frequência. O que adianta você dar um show nas etapas de um a seis, derrapar na etapa 8 e jogar tudo por terra na etapa onze? Serviço hoje nos exige uma visão sistêmica de toda a jornada.



seus projetos buscando a melhor relação custo benefício para a sua obra. Para encurtar a história, escolhi todos os materiais naquela loja, após mais de quatro horas de reunião com uma arquiteta muito competente e sincera e que esteve comigo em todos os setores, combinando todos os materiais e sempre dentro do meu orçamento.

08 - A percepção de preço e forma de pagamento. Confesso que o preço de todos os materiais passou a ser um problema menor frente ao serviço que recebi. Foi mais uma prova de que um bom serviço pode minimizar em muito a dor do preço. E isso aconteceu, porque um cliente que estava arrancando os cabelos se viu seguro e conseguiu escolher, dentre milhares de produtos, tudo que combinava com o seu gosto e estava dentro do que podia pagar.

09 - A prazo de entrega. Avaliamos juntos o que precisava ser entregue de imediato para que os pedreiros não ficassem parados. A prioridade foram os pisos e revestimentos, já que pelo menos setenta por centro já estava disponível no estoque. E o restante seria entregue quarenta dias após. E assim foi feito.

10 - O fechamento da compra. Após tudo escolhido, quantidades, preços validados, condição de pagamento definida, prazo de entrega, fretes, etc., assinei tudo, peguei os cartões de contatos, repassamos todos os detalhes e agradeci com aquela sensação de que estava em débito com a loja pelo excelente atendimento que havia recebido. Fui em direção ao caixa para efetivar o pagamento. Como o valor era considerável, tive um atendimento mais do que VIP, caixa exclusivo e acompanhamento do gerente geral até a porta da loja. Entrei no carro aliviado pensando nos elogios que receberia de amigos, vizinhos e parentes quando a minha casa tivesse com todos aqueles materiais aplicados.

11 - O acompanhamento pós venda. O pós venda aconteceu de forma bem natural. O SAC da empresa me ligou duas vezes para informar sobre data e detalhes da entrega, o que seria antecipado e o que ficaria para o mês seguinte.

A reflexão aqui hoje envolve jornada do cliente. O caso acima é real e teve um final feliz, pois todas as etapas aconteceram de forma coerente e esse cliente teve seu problema solucionado, gerando um processo ganha-ganha. Mas nem sempre acontece assim. Aliás, passar por uma jornada coerente, principalmente, quando a solução exige um grau maior de complexidade, é algo que não acontece com tanta frequência. O que adianta você dar um show nas etapas de um a seis, derrapar na etapa 8 e jogar tudo por terra na etapa onze? Serviço hoje nos exige uma visão sistêmica de toda jornada.

E você? Conhece a jornada do seu cliente? Já se colocou no lugar dele percorrendo cada uma das etapas?

Se você gostou ou não gostou desse Artigo, mande uma mensagem pra nós. Se acredita que esse texto pode ajudar alguém, compartilhe!

Se você tem alguma história inusitada envolvendo Serviços, seja uma experiência fantástica ou uma experiência horrível, envie pra nós e poderá ser um personagem dos nossos próximos artigos.

Para falar comigo é simples: use os e-mails <u>antonio.augusto@seculus.com.br</u> ou aasimaoneto@gmail.com ou pelo mobile 31.9 9345.0760