



Qual o seu Propósito de Serviços?

Muitas empresas não conseguem definir com clareza o seus Propósitos de Serviços. Aprenda aqui os caminhos para não cair nas armadilhas do serviço desajustado à expectativa do cliente.

Antonio Augusto Simão Neto, Gestor de Serviços

É muito comum encontrar empresas, de todos os portes, sem uma definição clara sobre seus propósitos de serviços. Muitos gestores ficam perdidos sem saber se estão oferecendo um pacote de valor adequado, superdimensionado ou subdimensionado às expectativas dos clientes. Propósito de serviços é um enunciado sobre o que você quer de fato oferecer aos seus clientes. Ou, como você gostaria de ser percebido por eles. Esse tipo de iniciativa tem um cunho estratégico, mas às vezes nem mesmo é formalizado. Uma pena que muitos gestores percebem como irrelevante algo tão relevante. As coisas acontecem no piloto automático, fazendo mais ou fazendo menos, conforme o vento sopra. Não estamos falando aqui de ideologia, que define negócio, missão, visão e valores. A bem da verdade, deveria existir uma forte ligação do propósito de serviço com a missão da empresa, até porque se não existisse seria uma dissonância e uma divisão de forças.

Viajo com certa frequência para o interior de Minas Gerais e tenho costume de parar num restaurante às margens da rodovia. Apesar das diversas opções que tenho no roteiro, esse é, particularmente, o preferido. Gosto dessa parada porque é muito fácil para estacionar, tem produtos frescos, excelente café, pastel de angu delicioso, pessoas simpáticas e você pode conversar diretamente com os donos. Tudo muito espaçoso e arejado, clima fresco da altitude, variedade de guloseimas, artesanatos e preço bom. A gente sempre acaba levando algumas sacolinhas de coisas para presentear os parentes. Mas lá, infelizmente, existe um más. Tudo é perfeito, mas os banheiros são horríveis. Sabe quando existe aquela derrapada quando alguma coisa não combina com o cenário? Pois é! Nesta minha

As coisas acontecem no piloto automático, fazendo mais ou fazendo menos, conforme o vento sopra.

última viagem pude entender melhor essa falha grave do restaurante. A minha mãe, que é simples nas suas exigências, fez o comentário comigo sobre a situação do banheiro feminino, dizendo que o espaço lá dentro é muito pequeno. Para se fechar a porta você quase precisa subir no vaso e é praticamente impossível uma pessoa de físico mais avantajado sentar no vaso e fechar a porta. Ou usa o vaso com a porta aberta ou não usa. Como ela é muito pequena, fez o comentário pensando muito



mais nas outras pessoas fora do padrão físico dela. Depois que me disse aquilo, fiquei pensando no banheiro masculino. De fato não poderia ser pior. Um mictório de mais ou menos um metro e vinte, sem água e sem uma torneira para você abrir após o uso. Do lado direito dessa caixa de aço inox existem dois banheiros, e um deles sempre tem um bilhete na porta escrito com caneta comum: “Fora de uso”. E o detalhe é que toda vez que eu passo ali esse banheiro está interditado, sobrando apenas um vaso para ser disputado entre os clientes. Verdade seja dita: os banheiros não combinam com o restante do local. Você já passou por isso também? Já estive em algum bar legal e com banheiros mal cheirosos? Já passou

por isso frequentando restaurantes na sua cidade? Em algum momento você tentou relacionar a qualidade do banheiro com a qualidade da cozinha? Se está fazendo isso é porque está ficando muito exigente. Tenha calma!

Se alguém te pedisse para enumerar três elementos mais importantes de serviços num restaurante de margens de rodovia, quais você citaria? Aqui vai o meu palpite: 1) – Qualidade dos produtos (comida, salgados, café, bolos, doces, etc.); 2) – Qualidade dos banheiros (espaço, limpeza, higienização); 3) – Conforto geral (espaço para família, layout agradável, etc.) Se você pensou em preço, esse é um elemento que certamente ficaria no final de uma lista. E se pensou também em qualidade do atendimento, relacionamento, às vezes pode perder para outros elementos, porque para muitos contar com um atendimento no mínimo razoável seria fator “higiénico”. Nem sempre o primeiro ponto de contato do cliente é o mais importante. No caso de um restaurante de beira de rodovia, o primeiro ponto de contato do cliente é o estacionamento. E logo em seguida, os banheiros. Depois de aliviado, o cliente vai escolher o que comer, o que comprar, pagar e seguir viagem. Muitos clientes param nesses restaurantes porque os banheiros são bons. A expectativa em relação aos demais elementos muitas vezes não se nivela, porque os banheiros são de fato muito, muito importantes para os viajantes, passageiros de ônibus e inclusive os motoristas profissionais de transportes pesados. E aí os donos de alguns restaurantes perguntam: será por que o meu movimento está fraco se tenho produtos tão bons, um espaço maravilhoso, um atendimento simpático e um estacionamento bem sinalizado? Ele não sabe que está perdendo muitos clientes porque sua estrutura de banheiros é fraca.

Quando o gestor de serviço consegue entender quais são os elementos essenciais de serviços do seu negócio, consegue formatar um pacote de valor mais realista e convergente com as expectativas mínimas dos seus clientes.

Já passou por isso frequentando restaurantes na sua cidade? Em algum momento você tentou relacionar a qualidade do banheiro com a qualidade da cozinha?

Mas antes, vamos elucidar aqui alguns conceitos:

O que é de fato um Propósito de Serviço ou Pacote de Valor?

Propósito de serviço é o mesmo que uma declaração de intenção. Não é a missão, tão pouco a visão da empresa. É uma frase ou um texto simples, pequeno, objetivo, que mostra o que você quer oferecer ao seu cliente. Se você tem um hotel, por exemplo, pode querer oferecer conforto, bom atendimento e segurança aos seus



hóspedes. Se tem um açougue, pode oferecer carnes frescas, cortes especiais e entrega domiciliar. Se tem uma companhia aérea, pode oferecer segurança, pontualidade e frequência de partidas. Se tem um bar, pode oferecer bom entretenimento, a cerveja mais gelada e tira-gostos diferenciados. No texto do seu Propósito de Serviço você já pode incluir o seu pacote de valor. **O Pacote de Valor** é a parte mais quente da estratégia de serviço. É uma descrição mais clara dos elementos que você de fato vai entregar ao cliente. É aí que você ganha ou perde o jogo.

Não adianta passar o carro à

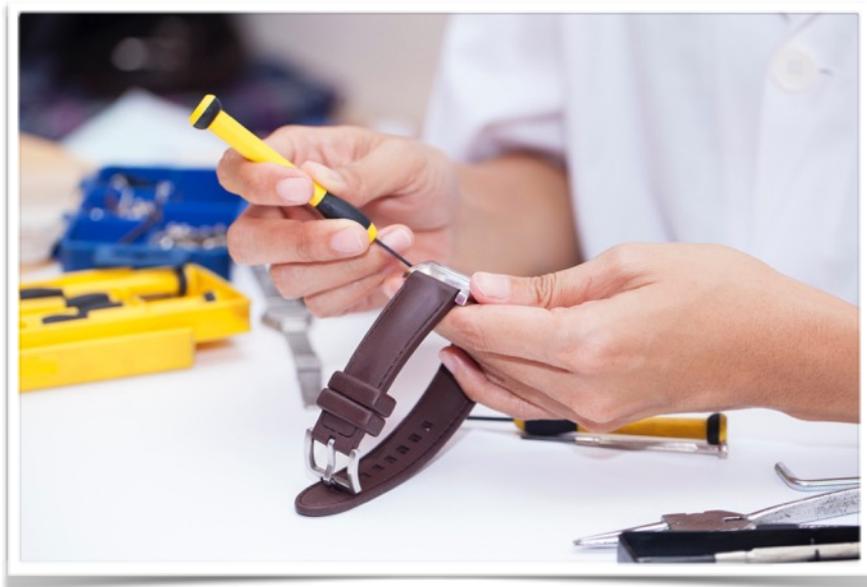
frente dos bois. Não adianta querer oferecer elementos acessórios se você ainda não deu conta dos elementos essenciais. Se você entender bem isso, poderá se aventurar em escalas superiores de serviços e se diferenciar, com consistência.

Mas o que é um Elemento Essencial do Pacote de Valor?

É aquilo que não pode faltar, faça chuva, faça sol. É como se fosse a condição única para que o seu negócio sobreviva. Em uma companhia aérea os cuidados com a segurança e a pontualidade dos voos são elementos essenciais do pacote de valor. O que adianta oferecer um maravilhoso serviço de bordo e uma manutenção duvidosa das aeronaves? O que adianta oferecer os melhores preços e voos sempre atrasados? Em um hotel, por exemplo, a limpeza é um elemento essencial do pacote de valor. Mesmo que o hotel seja de uma única estrela, vai exigir do dono uma atividade imprescindível chamada limpeza. E isso envolve o chão, paredes, roupas de cama e banheiro. Pode parecer básico demais, mas é o suficiente para a boa sobrevivência de qualquer hóspede. Limpeza é muito mais importante que a disponibilidade de duzentos canais de TV. Se você tem uma assistência técnica, os elementos essenciais podem ser: a) o acesso; b) a disponibilidade de peças; c) o prazo para reparo; d) a excelência técnica. O acesso envolve a facilidade que o cliente tem para se chegar a uma unidade da sua rede, seja própria ou terceirizada, sempre pensando no atendimento presencial ou remoto. A disponibilidade de peças é a atividade de “bastidores” mas crítica que envolve a operação, até porque sem a

Não adianta passar o carro à frente dos bois. Não adianta querer oferecer elementos acessórios se você ainda não deu conta dos elementos essenciais. Se você entender bem isso, poderá se aventurar em escalas superiores de serviços e se diferenciar, com consistência.

peça adequada o reparo não acontece. A excelência técnica define a competência dos seus técnicos para reparar um bem, independente do nível de complexidade. E o prazo de reparo é o elemento mais poderoso que está intimamente ligado à expectativa do cliente, que é ter de volta o seu bem no menor tempo possível. Não adianta oferecer uma bela recepção, com poltronas confortáveis, água gelada, café gourmet, bolos, *wifi* e ao mesmo tempo contar com técnicos inexperientes, falta de peças, prazos longos e uma pilha de reclamações nos órgãos de defesa do consumidor. Quando você visita o seu médico, qual seria o serviço essencial? O conforto da recepção, amostras grátis ou a qualidade do diagnóstico e o tratamento?



Agora, com esses exemplos fica mais claro pra você a importância de dominar os elementos essenciais do seu negócio, a não ser que você tenha uma proposta totalmente disruptiva na manga. Até o *Airbnb* exige dos seus membros limpeza absoluta para ser credenciado, ainda que seja um simples quarto. A regra é mais ou menos assim: não ofereça mais do que você pode e menos do que você precisa. Domine a essência e depois avance para os elementos acessórios do seu pacote de valor.

O que seriam esses Elementos Acessórios do Pacote de Valor?

É tudo o que você pode entregar além dos elementos essenciais. Muito mais que entregar, é o que você consegue sustentar no seu pacote de valor e fazer o cliente perceber como importante. Em outras palavras, seria um *plus* ou aquilo que completa o pacote. Se você tem um bar e já oferece a cerveja mais gelada, pode oferecer também copos gelados, aqueles da cor de neve que já chegam à mesa com a cerveja quase branca, no ponto. Como dizem os bons botequeiros, quase “estragada”. Portanto, oferecer copos gelados, um petisco de entrada como cortesia e música ao vivo são classificados como elementos acessórios. O mesmo pode acontecer na companhia aérea, quando se oferece o melhor serviço de bordo, melhor conteúdo de entretenimento, tomadas e *wifi* nos aviões. O hotel também pode oferecer traslados gratuitos para seus hóspedes, agenda de entretenimento, citytours e cestas de boas vindas. E o seu médico pode lhe oferecer a mais confortável sala de espera, com *wifi*, revistas atualizadas e diagnósticos pela internet.

Não ofereça mais do que você pode e menos do que você precisa. Domine a essência e depois avance para os elementos acessórios do seu pacote de valor.

Se você está perdido em relação à sua estratégia de Serviço, não tem um Propósito claro, tão pouco um Pacote de Valor que lhe permita competir com dignidade num mercado impiedoso, aqui vão algumas dicas matadoras:



01 – Visitar a ideologia da empresa (negócio, missão, visão e valores) é uma rica fonte para inspirar a redação do Propósito de Serviços. A missão da empresa expressa de forma direta o que ela quer levar ao mercado, como deseja satisfazer seus clientes, numa linha de futuro e sob um ponto de vista desafiador. Algumas conseguem ser completas ao ponto de destacar parte do seu propósito de serviço. Se, por exemplo, palavras como “velocidade”, “confiança”, “inovação”, “integração” etc., aparecem numa missão, certamente o seu Propósito de Serviço pegará um “gancho” neste contexto.

02 – Desenhe a jornada do seu cliente. Jornada do Cliente são os caminhos que ele percorre para consumir um produto ou serviço. É a soma de cada ponto de contato que o cliente tem com a empresa, que ao final, resulta em uma jornada. Chegar ao estacionamento da loja é um ponto de contato. Ser atendido por um vendedor é um ponto de contato. Fazer o pagamento no caixa é um ponto de contato. Ligar para a loja na semana seguinte é um ponto de contato. Enviar um e-mail e aguardar uma resposta é um ponto de contato. Se você já ouviu falar sobre Momentos da Verdade, o ponto de contato é a mesma coisa. Uma dica quente aqui: nem todos os pontos de contato possuem a mesma intensidade ou criticidade. Uns são mais importantes, outros nem tanto. Se no seu negócio oferecer banheiros de qualidade é fator crítico, esse ponto de contato pode lhe dar vantagens ou pode lhe deixar vulnerável. Se pontualidade do voo é fator crítico, não adianta você brilhar em outros pontos de contato. Se prazo de entrega é fator crítico, não adianta oferecer a melhor recepção. Quando você conhece a jornada do seu cliente fica muito mais fácil desenhar a estratégia de serviço e ter um Propósito claro. Você vai direto ao ponto.



03 – Fique atento com os elementos de serviços não estocáveis. Pontualidade, segurança, conforto, confiabilidade, velocidade, integridade, simpatia, flexibilidade, relacionamento, competência, consistência, etc., são elementos que não podem ser construídos com tijolos. Por isso são intangíveis ou não estocáveis. Preste atenção, pois quando você consegue incluir esse tipo de elemento no seu Propósito de Serviço ou Pacote de Valor, pode ser um grande diferenciador no mercado. Isso vai depender de cada negócio.

Alguns gestores não estão preparados para oferecer um serviço superior. Sabe por que? Porque não conseguem entregar os elementos essenciais do serviço. É a história do restaurante com nota alta em todos os elementos de serviço e nota zero nos banheiros. Descubra primeiro o que de fato é essencial para o seu negócio e só depois avance em serviços extras.

Faça seu comentário, mandando uma mensagem pra nós! Se acredita que esse texto pode ajudar alguém, compartilhe! Para falar com o Antônio Augusto é simples!

Use os e-mails antonio.augusto@seculus.com.br ou aasimaoneto@gmail.com ou pelo WZ 31.9 9345.0760. E fique ligado, pois em breve teremos um novo artigo!

