



## Da Interação ao Lucro

A Gestão da Experiência do Cliente que Gera Resultados

# Da Interação ao Lucro

## A Gestão da Experiência do Cliente que Gera Resultados

**Conheça a Dóris.** Doris é cliente da Premier Telecom, uma empresa conhecida por ser orientada ao cliente e comprometida em proporcionar uma excelente experiência ao consumidor. Doris utiliza os serviços de telefonia fixa e wireless da Premier e está muito satisfeita com o desempenho de ambos. Ao ligar para a Premier, para consolidar os dois serviços em uma só conta, o sistema automatizado identifica-a através de seu número de telefone. O perfil dela aparece imediatamente na tela do operador da central de atendimento, contendo as informações tanto da conta wireless quanto de telefonia fixa. Doris faz a solicitação para receber uma só conta e o operador, imediatamente, está apto para consolidar o seu pedido. Antes de finalizar a chamada, o atendente da Premier pergunta a Dóris se ela tem conhecimento de que a empresa também oferece serviços de internet de alta velocidade. Então, oferece a ela uma taxa promocional para serviço de modem a cabo, que também pode ser faturado junto com os outros dois serviços que ela já contratou. Por último, o agente ainda informa que a família dela possui 3 tipos de planos do wireless, sendo um para ela, um para seu marido e outro para o filho deles. Baseado nessa informação ele oferece um desconto no serviço, reservado apenas para clientes de alto valor da Premier, chamado "Go Fast Family". Com essa oferta, Dóris vai economizar mensalmente até 18 % da sua conta de celular e seu filho terá uma quantidade ilimitada de mensagens por SMS. Dóris fica muito agradecida e contrata os serviços de modem a cabo e o pacote promocional familiar de celular. No dia seguinte, ela recebeu um e-mail confirmando a unificação das suas contas e os produtos adquiridos. Dóris não está somente satisfeita com essa interação, como também está mais envolvida com a empresa e consequentemente consumindo mais.

**Conheça o Bob.** Bob é cliente da Source Telecom, também está satisfeito com os seus produtos e quer consolidar as suas faturas. A Source Telecom ainda não possui nenhuma estratégia de relacionamento, ou nenhum projeto focado na experiência do cliente. Quando ele entra em contato com a Source Telecom, a empresa não consegue identificar o seu número de celular e, então, pede para que ele o informe. Depois de perguntar sobre a unificação das faturas, Bob é instruído a ligar para o setor Telefonia Fixa da Source Telecom para fazer o pedido. O operador de Telefonia Fixa lhe informa que notificará o setor de Telefonia Móvel e o recomenda que entre em contato nos próximos dias com o setor Telefonia Móvel para confirmar a sua solicitação.

Bob fica frustrado com esse pedido, mas está mais preocupado em obter os resultados que precisa. Dois dias depois, ele liga para o setor de Wireless e novamente tem de fornecer as mesmas informações. O incomodado Bob repete seu número e o operador informa que não há registro da sua reclamação no departamento de Telefonia Fixa. Bob fica tão irritado e inconformado que pede para cancelar o seu serviço de Wireless. No mesmo dia, expõe sua estória em um blog de reclamações para clientes e em pouco tempo contrata outro provedor de Telefonia Móvel. Na tarde seguinte, ele recebe uma ligação de telemarketing, da nova prestadora de serviços, oferecendo um pacote de ligações de longa distancia com taxas especiais para seu telefone residencial. Bob está mais do que feliz em aceitar essa boa oferta. Então, ele liga para a Source Telecom e também cancela o seu serviço de telefonia fixa. Inacreditavelmente, apenas uma semana depois, Bob recebe uma comunicação via e-mail da Source Telecom oferecendo um plano especial de telefonia celular. Sem pensar duas vezes, Bob deleta imediatamente.

**Encontramos aqui dois perfis de cliente,** ambos estavam felizes com seus produtos e tinham as mesmas necessidades. Contudo, a experiência geral que tiveram com as prestadoras de serviço, mudou o valor percebido em relação às empresas de maneira bem drástica. O valor de Doris aumentou. Ela está satisfeita, mais fiel à empresa e muito mais propensa a falar para seus amigos sobre sua boa experiência. Ela está até gastando mais na Premier Telecom. Já Bob não é mais um cliente da Source Telecom. Suas expectativas foram totalmente frustradas em momentos chave de confiança no relacionamento como consumidor e agora ele está disseminando sua péssima experiência como cliente através da internet. Nesse meio tempo, a Source Telecom continua realizando investimentos em marketing para tentar conquistar o Bob novamente.



### Índice

Lucrando com a Experiência do Cliente.....	3
A Experiência de cada cliente não deve ser criada por igual.....	4
Características de um gerenciamento eficiente da experiência do cliente.....	5
Sobre o Peppers & Rogers Group.....	8

Que tipo de experiência os seus consumidores têm?

## Lucrando com a Experiência do Cliente

O Peppers & Rogers Group afirma que a experiência do cliente é resultado da totalidade das suas interações com a marca ao longo do tempo. Enquanto muitas companhias concordam que gerenciar a experiência dos clientes é um componente crítico para se assegurar resultados de curto-prazo e sucesso em longo prazo, poucos acabam por investir os recursos necessários para garantir uma integração efetiva da experiência do cliente por todas as unidades de negócios, divisões e grupos funcionais. As verdadeiras empresas orientadas ao cliente fazem mais do que apenas falar sobre o seu foco no cliente; elas realmente se comprometem em proporcionar uma experiência positiva, através de todos os pontos de contato e interações em cada fase do ciclo de vida do cliente. São estas interações que podem diretamente aumentar ou destruir o valor da base de clientes de uma empresa.

Com a chegada de novos canais de mídias sociais, que conectam os consumidores entre si, é fundamental que as empresas façam tudo o que puderem para criar uma experiência positiva para os clientes. As ações das empresas serão difundidas através das redes sociais, podendo exponencialmente criar valor ou destruí-lo.

A imagem de marca também é diretamente impactada pelas experiências que o cliente tem com a empresa. A marca de uma empresa é um pilar fundamental para que ela possa gerar resultados rentáveis e vantagem competitiva em longo prazo. A imagem da marca não é só resultado da experiência do cliente com o produto ou serviço, mas também das suas interações com ela. E devido às comunidades, redes sociais, blogs e sites de recomendações, a experiência do cliente passou a incorporar também as opiniões de outros consumidores. Em muitos casos, a visão de outro consumidor sobre a empresa pode mudar a percepção do cliente, por mais que ele esteja contente com o produto.

No nosso exemplo anterior, ambos consumidores eram felizes com os seus produtos. Foram suas respectivas experiências e interações que mudaram a imagem de marca dessas empresas nas mentes de Bob e Dóris.

Os clientes são o ativo mais importante que uma companhia possui. Em um ambiente de concorrência acirrada, desenhar uma experiência de clientes relevante é a

chave para gerar vantagem competitiva em longo prazo. De acordo com o Gartner, empresa de pesquisa e consultoria, as empresas que falham em estabelecer relações de confiança com os seus clientes, diminuem sua posição competitiva de 15% a 20% por ano. Proporcionar uma experiência insatisfatória ao consumidor não só pode colocar em risco as relações e a receita da empresa, como também, pode ser o principal fator de destruição de valor para os acionistas. Garantir uma experiência positiva e efetiva gera mais do que satisfação ao consumidor. A forma como uma empresa administra esta relação traz resultados reais para os negócios.

### **A experiência de cada cliente não deve ser criada por igual**

As iniciativas das empresas e dos clientes convergem para uma única experiência que é proporcionada nos pontos de contato, por exemplo, através do serviço ao cliente, dos vendedores, marketing direto, marketing de massa, entre outros. Para criar uma experiência relevante, a empresa tem que primeiramente entender quem são os seus clientes e quais são as diferenças entre eles, tanto no valor que trazem para a empresa, quanto nas necessidades de cada um. Com estes fundamentos estabelecidos, a empresa precisa desenhar as interações de forma que, não somente satisfaçam o consumidor, mas também sejam rentáveis para ela.

A metodologia de mapeamento da experiência do cliente do Peppers & Rogers Group consolida o estado atual das interações do cliente com uma marca. Ela também indica como essas interações podem ser aprimoradas, baseadas nos valores, expectativas e necessidades dos clientes. Ao compreender a atual situação da experiência do cliente e o cenário futuro desejado, a empresa pode planejar e gerenciar uma estratégia eficaz baseando-se em 5 fatores essenciais: Consistência, integração, relevância, participação em redes sociais e confiança.

Embora seja necessário ter coerência e procedimentos padronizados, as empresas que buscam vantagens competitivas devem diferenciar o tipo de experiência proporcionada aos clientes mais rentáveis, de acordo com o seu valor e necessidades. Através de um gerenciamento rentável da experiência do cliente com interações consistentes, integração das áreas, relevância na comunica-

**Os produtos, pessoas e processos de uma empresa são os meios para se entregar uma experiência ao cliente relevante, consistente e de confiança.**

## Experiência do Cliente



Fonte: Peppers & Rogers Group

ção e participação nas redes sociais, a marca ao longo do tempo vai conquistar mais valor, confiança e conveniência, para que o cliente continue fazendo negócios com a empresa.

### Características de um gerenciamento eficiente da experiência do cliente

Conhecer as expectativas dos clientes é o mínimo que se deve fazer para estabelecer um relacionamento duradouro. Isso requer que a companhia tenha certa maturidade na forma como gerencia a experiência do cliente. Para cultivar o relacionamento, a empresa precisa cumprir a promessa da marca e proporcionar uma experiência que cause um impacto direto na percepção dos clientes sobre a empresa, influenciando na decisão de compra ou recompra. A seguir, destacaremos três pontos fundamentais para o planejamento de uma boa experiência:

**Interações consistentes** Atualmente, os clientes têm acesso a uma ampla e sofisticada rede de canais para interagir e criar um relacionamento com uma companhia. Cada interação com um cliente representa uma oportunidade para construção de um relacionamento. Os clientes devem sentir que têm um diálogo contínuo, inde-

pendente do canal ou indivíduo com quem estejam falando. A mesma pergunta não deve ser feita duas vezes, não deve ser necessário que expliquem que produtos ou serviços usam nem como foram as suas últimas interações com a companhia. É importante notar que as expectativas dos clientes têm sido mais elevadas enquanto a tolerância para relacionamentos fragmentados tem diminuído.

**Integração entre canais** Neste ambiente de competitividade, os consumidores esperam:

- Que as empresas os valorizem, os reconheçam e saibam quais são as suas necessidades e preferências independentemente do canal
- Alta qualidade e interações ágeis, independente do canal
- Contatos com a companhia através dos canais de sua preferência
- Informações a respeito deles na companhia, em tempo real
- Independência nos serviços, 24 horas por dia, 7 dias por semana
- Respostas imediatas e úteis para as suas dúvidas

Para isso, é necessário desenvolver uma es-

**Para cultivar o relacionamento, a empresa precisa cumprir a promessa da marca e proporcionar uma experiência que cause um impacto direto na percepção dos clientes sobre a empresa.**

estratégia de integração das interações com os clientes, em toda empresa e em todos os canais. Cada ponto de contato deve ter uma visão comum do cliente, como parte da estratégia para gerenciar o relacionamento com o cliente, além de acesso a uma única base de conhecimento. O objetivo é integrar todos os pontos de contato, permitindo que todos conheçam o ciclo de vida dos clientes da mesma forma.

**Experiência relevante** Os clientes esperam que a empresa conheça as suas necessidades. Não gaste o seu tempo com ofertas de produtos que não sejam relevantes, e nem com mensagens redundantes. Perceber as necessidades do cliente e seus interesses é fundamental para assegurar que cada experiência com a empresa seja relevante para ele. Enquanto muitos produtos têm sido comoditizados, o modo como os consumidores interagem com as companhias pode variar muito. Inserir os insights dos clientes nas interações cria relevância na experiência e aumenta o valor para o cliente.

Para que o consumidor opte por uma empresa sem pensar no preço, sua experiência com a organização tem de ser muito eficaz. Não é suficiente apenas saber que os clientes são diferentes. É essencial que as empresas procurem e lembrem-se dessas diferenças e expectativas, utilizando insights sobre o cliente, com base no conhecimento acumulado sobre ele, para criar experiências únicas.

**Cultivando a confiança do cliente** O terceiro fator crítico para se criar uma positiva experiência ao cliente é construir relacionamentos de confiança. Um cliente que sente confiança nas suas interações com a empresa está muito mais propenso a compartilhar informações, proporcionando à mesma uma vantagem competitiva de longa-duração. À medida que percebem que as interações passadas foram consistentes e relevantes, os clientes passarão a acreditar também que os próximos contatos trarão algum valor. Certamente, Doris acredita que a Premier Telecom irá proporcionar ofertas de valor, e assim, será mais receptiva a continuar o relacionamento.

**Participar nas redes sociais** A Web 2.0 mudou dramaticamente a dinâmica das empresas em controlar a percepção dos clientes sobre as experiências que têm. De acordo com uma recente pesquisa da Jupiter Research, os usuários das redes de relacionamento online se mostraram três vezes mais propícios a acreditar na opinião de seus colegas, do que na comunicação das empresas.

Ao invés de evitar o diálogo ou tentar encaminhar mensagens de mão única para os clientes, as empresas precisam participar ativamente da comunicação online. Precisam ouvir o que está sendo discutido nos blogs, nas comunidades, websites e participar dessas conversas como um membro real. É necessário aprender através do que é dito sobre a experiência do cliente e agir sobre essas percepções. Ao se envolver no diálogo dos clientes, a empresa torna-se parte do processo de criação conjunta e pode estabelecer uma voz mais expressiva, que é originada diretamente do feedback dos clientes. Considerando todos esses fatores, a empresa deve planejar a experiência do cliente juntamente com uma infra-estrutura baseada em processos, que possibilite desenvolver plataformas para executar uma estratégia.

#### **A plataforma da experiência do cliente**

Os produtos, pessoas e processos de uma empresa são os meios para desenvolver uma experiência relevante, consistente e de confiança. Essas são chamadas as plataformas de entrega, que garantem a entrega de uma boa experiência, planejada a partir da perspectiva do cliente. Mais uma vez, os produtos, pessoas e processos devem ser construídos baseados no valor e nas necessidades do cliente, com a finalidade de assegurar que sua experiência possa ser mensurada e rastreada pela empresa, sendo relevante e consistente para o cliente.

#### **Produto**

Desenvolver e oferecer o produto certo na hora certa, para o cliente certo é essencial para que as expectativas criadas pela promessa de marca sejam atendidas. Para garantir o sucesso, as empresas devem se perguntar o seguinte:

- Estamos desenvolvendo os produtos certos, de forma lucrativa, baseados nas diferentes necessidades dos nossos clientes?
- Estamos recolhendo e registrando o feedback dos nossos clientes, tanto positivos quanto negativos, de maneira sistemática, a fim de aprimorar ou ajustar a performance dos produtos de acordo com suas necessidades?
- Posso desenvolver esse produto de forma lucrativa e ainda ser relevante e consistente ao proporcionar a experiência para o meu cliente? Ou posso aumentar o valor do meu produto, baseado na ótima satisfação e experiência que ofereço a eles?
- Posso confiar que a qualidade do meu produto está cumprindo as expectativas gera-

**Os produtos, pessoas e processos de uma empresa são os meios para se entregar uma experiência ao cliente relevante, consistente e de confiança.**

das pela marca?

Um sistema de feedback contínuo, que forneça estas respostas para um futuro planejamento e que cultive um aprendizado com o relacionamento, irá assegurar que o cliente tenha uma experiência positiva com o produto.

### **Pessoas**

As pessoas são outro elemento que, junto com o produto, lidam diretamente com a experiência do cliente. Isso abrange vendedores, funcionários do serviço ao cliente, de cobranças, entre outros. Para garantir que os funcionários estejam proporcionando uma experiência consistente ao cliente, deve-se garantir que os objetivos sejam compartilhados, além de gerar confiança. Para que isso se torne possível, os funcionários devem ter acesso a uma visão completa dos clientes por todos os canais e unidades de negócios. Isso exige um comprometimento para integrar as estratégias de marketing, com a colaboração nos diversos canais da empresa.

### **Processo**

Geralmente os processos são os últimos fatores a serem considerados. Porém, são os que mais influenciam na experiência do cliente, já que afetam veementemente as interações com as pessoas e produtos, conforme demonstrado no caso do Bob com a Source Telecom. Os processos que o Bob "experimentou" não lhe ofereceram uma experiência consistente e contínua. Era como se ele estivesse entrado em contato com duas empresas distintas. As empresas devem se perguntar:

- Temos uma visão única do cliente em todas as unidades de negócios e nas linhas de produtos?
- Temos os componentes analíticos necessários para diferenciar os clientes com base nos seus valores e necessidades?
- Criamos um mapa atual das nossas interações com o cliente, através de todos os pontos de contato, e definimos uma situação futura ideal de acordo com a perspectiva do cliente?
- Criamos um sistema de feedback para garantir o aprendizado a partir do relacionamento com o cliente? Implementamos o que meus clientes pedem?
- Proporcionamos aos funcionários ferramentas adequadas para que consigam proporcionar uma experiência ao cliente positiva?

- Definimos métricas que indicarão a eficácia da minha estratégia de gestão da experiência do cliente?

### **Internautas**

Antes eram as empresas que controlavam todo o processo, desde a criação dos produtos até a comunicação. Hoje em dia, a web mudou tudo isso. As empresas mais revolucionárias perceberam o poder dos seus clientes e se aproveitaram da comunicação entre eles nas redes sociais para aprender como aprimorar seus produtos e experiências, ou até mesmo se devem criar algo novo. Quando os clientes têm uma experiência positiva, eles se tornam "advogados" da marca, criando oportunidades de marketing boca-a-boca. Por outro lado, uma experiência ruim, seja qual for o ponto de contato, pode ser totalmente prejudicial, principalmente em um contato online onde a concorrência está a apenas um clique. Tradicionalmente, os profissionais de marketing tinham em mente que uma pessoa comum conta para até cinco pessoas sobre uma boa experiência e para dez ou mais sobre uma experiência ruim. Portanto, já está na hora de realmente começar a prestar atenção no que está acontecendo no universo online, utilizando três passos básicos:

**Ouçã** Comece por entender o que os clientes dizem, onde eles falam sobre sua marca, o que eles querem, por que eles querem e como eles querem interagir.

**Aprenda** Baseado no que se aprende ao ouvir, o próximo passo é definir objetivos para um programa de rede social. O objetivo é angariar idéias para novos produtos ou para aprimorá-los? É para os clientes compartilharem idéias de como utilizar os produtos ou testar novas idéias? O objetivo visa aprender sobre os desafios do serviço ao cliente ou criar "advogados" para a marca?

**Tome iniciativa.** Não faça tudo de uma vez. Comece com um projeto piloto, documente os resultados e depois desenvolva planos para as pessoas, processos e tecnologias para implementar um programa.

**Tradicionalmente, os profissionais de marketing tinham em mente que uma pessoa em média contava para cinco pessoas sobre uma boa experiência e contava para dez pessoas sobre uma experiência ruim. Portanto já está na hora de começar a realmente prestar atenção no que está acontecendo online.**

## Medindo o Impacto

Como uma empresa pode medir a eficácia do seu plano de experiência do cliente? Em um mundo cada vez mais pragmático, as companhias precisam entender como avaliar o retorno do investimento que fazem nas estratégias para gerenciar o relacionamento com seus clientes. Essa avaliação depende do modelo de negócios, do posicionamento, dos canais utilizados para proporcionar a experiência, entre outros. Mas é fundamental estabelecer as métricas e acompanhá-las constantemente. Em algumas empresas, estas medições tornam-se automatizadas.

Em conjunto, elas contribuem para averiguar a efetividade dos processos, das pessoas e dos produtos envolvidos na experiência do cliente.

Uma loja de varejo online, por exemplo, pode fazer a medição do abandono do carrinho virtual de compras, para avaliar como a experiência do cliente está se saindo no website. Um call center pode verificar se as solicitações estão sendo resolvidas nas primeiras chamadas, constatando a satisfação do cliente. O sucesso das interações com a área de vendas pode ser medido através de porcentagens de up-sell. A empresa precisa olhar para todos os pontos de interação e determinar as métricas que irão ilustrar melhor, para o seu ramo, a efetividade da experiência com o cliente.

É fundamental notar que as métricas que a companhia escolhe devem ter um responsável, além do suporte e infra-estrutura necessários para assegurar a contabilidade e a entrega da experiência em áreas operacionais. Estando alinhadas estas métricas com os valores e necessidades dos clientes, de acordo com a indústria e a empresa, fica mais fácil a construção de valor para o cliente, mantendo uma relação de longo prazo com a empresa.

### Gestão da experiência com o cliente: Um negócio imperativo

A perspectiva apresentada nesta série oferece uma visão para as organizações que possibilita uma análise da estratégia de gestão da experiência com o cliente. É uma área que demanda foco, já que os clientes estão cada vez mais exigentes.

Também é válido lembrar que em um mercado de concorrência acirrada, a chave para se destacar é a experiência entregue

ao cliente, com base em regras que as tornem coerentes e de acordo com suas necessidades.

Interações com a companhia não só trazem satisfação para os clientes, como também, fazem com que a empresa crie meios rentáveis para cultivar o valor para o consumidor, que começa sempre com o que a empresa tem de mais valioso – o cliente. ■



## Indicadores para avaliar a efetividade da experiência do consumidor

### Métricas do Valor do Cliente

- Share of Wallet
- Taxa de Up-selling
- Taxa de Cross-selling
- Rentabilidade do cliente
- Custo do serviço

### Métricas de Afinidade

- Engajamento dos clientes
- Satisfação dos clientes
- Fidelidade dos clientes
- Net Promoter Score (NPS)
- Força do relacionamento
- Retenção dos clientes
- Customer Churn
- Abandono de compra
- Número de reclamações dos clientes

### Métricas da performance Organizacional

- Engajamento dos funcionários
- *Turnover*
- Net Promoter Score como lugar para se trabalhar

# Sobre o Grupo Peppers & Rogers

O Grupo Peppers & Rogers dedica-se a apoiar seus clientes a melhorarem o desempenho de seus negócios através da aquisição, retenção e desenvolvimento dos clientes mais lucrativos. Enquanto os produtos tornam-se commodities e a globalização acelera, os clientes tornaram-se o recurso mais escasso nos negócios. Eles são a chave para gerar lucros hoje e quem fortalece o valor de marca amanhã. Nós ajudamos nossos clientes a atingir esses objetivos através da construção dos devidos relacionamentos, com os devidos consumidores, pelos devidos canais.

O nosso objetivo está em solucionar os problemas de nossos clientes, entregando estratégias de negócio orientadas ao cliente, removendo as barreiras operacionais e organizacionais que dificultam o relacionamento lucrativo com o cliente. Mostramos aos nossos clientes onde está o foco para geração de receitas através do cliente, melhorando o desempenho das áreas de marketing, vendas e serviços.

Para maiores informações, visite [www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br)

**Peppers & Rogers Group** Estratégia, execução, resultados.

Alameda Rio Negro, 1030  
20º andar - conj. 2004  
CEP 06454-000 - Alphaville - Barueri - SP  
Brasil  
Phone : +55 11 4134-4900  
Fax : +55 11 4134-4906