

Ouvindo a Voz do Cliente

Como maximizar resultados usando a verdadeira inteligência de clientes.

Criando a Verdadeira Inteligência de Clientes

Combinar Voz do Cliente e dados transacionais gera melhores decisões e resultados

Executive Overview

A sua empresa está aproveitando da melhor forma seu conhecimento dos clientes para criar a melhor oferta possível ou para lançar a campanha de marketing ideal? Se a sua organização é como a maioria das empresas, a resposta provavelmente é “Não”.

A maioria das empresas aprende sobre seus clientes de duas formas. Elas analisam o comportamento de seus clientes através de informações transacionais que estão, por exemplo, nos sistemas de CRM. Elas também usam pesquisas com clientes ou outros mecanismos de feedback para descobrir as necessidades do cliente¹. No fim das contas, as empresas estão sentadas em montanhas de dados de clientes. O problema é que elas raramente tiram proveito disso como poderiam.

O problema em grande parte é que a Voz do Cliente (Voice of the Customer - VoC) e as análises de CRM estão normalmente separados como óleo e água por silos organizacionais e funcionais e são raramente sincronizados. Isso dificulta uma análise completa das interações de cada cliente com a empresa, a fim de desenvolver a oferta de produto mais eficaz, entregar campanhas de marketing personalizadas, etc².

Em resumo, uma ampla gama de conhecimento do cliente disponível nas empresas não está sendo completamente explorada. Como resultado, o ‘insight’ que fundamenta as decisões de negócios dos executivos quanto a produtos e estratégias de marketing não é o melhor possível. Portanto as decisões não estão tão no alvo quanto deveriam. Se as empresas não podem conduzir uma análise abrangente de todos os dados dos clientes, a liderança acaba fazendo um voo cego em direção aos resultados projetados.

Desenvolvendo uma Visão Completa dos Clientes

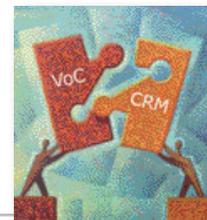
Essa dificuldade de criar uma visão completa dos clientes impacta não somente no plano estratégico, mas também fere o posicionamento competitivo das empresas. De acordo com um recente benchmarking com mais de 800 executivos de 40 companhias globais, conduzido por uma consultoria internacional, somente 35% dos executivos opinaram que suas empresas estavam entre as melhores (“best in class”) quanto a criar e usar conhecimento do cliente, enquanto somente 41% consideram seu uso de inteligência de clientes como uma fonte de vantagem competitiva³. Claramente, algo está faltando.

Informações vindas de pesquisas e outros tipos de feedback do cliente, incluindo propensão a recomendar, são essenciais mas não fornecem conhecimento pronto para ser transformado em ação. Os decisores precisam inteligência de clientes para executar melhores processos de retenção e suporte, para definir melhores estratégias de vendas e marketing e produzir melhores resultados para a empresa e para os clientes.

Por exemplo, digamos que uma grande companhia aérea descobriu que os índices de satisfação do cliente estão baixos em cinco cidades. Essa informação ajuda a alertar os executivos sobre possíveis problemas a ser abordados, mas os índices de satisfação por si só não os informam quais podem ser as questões dos clientes ou se há alguma tendência comum afetando as operações nesses locais.

No entanto, se os decisores da companhia aérea fossem capazes de recorrer ao feedback do cliente e aos dados de CRM, eles estariam em uma posição muito melhor para identificar as causas e potenciais consequências da insatisfação do cliente. Eles poderiam então determinar as mudanças que deveriam ser feitas para evitar, por exemplo, a alta rotatividade de clientes (‘churn’ - o índice de saída de clientes existentes e entrada de clientes novos) através do uso de análise preditiva e pontuação (‘scoring’) estatística.

“Se eu provar a um executivo que, para cada ponto a menos no indicador de satisfação de clientes, sua empresa está perdendo \$50 milhões em receita no trimestre, ele prestará atenção. Essa é uma história muito convincente,” diz Chris Cottle, vice-presidente executivo de Marketing e Produtos da Allegiance.



Conteúdo

Executive Overview	2
VoC e CRM: Essenciais Porém Incompletos	4
Quatro passos para Integrar Diferentes Insights do Cliente	5
Quebrando Barreiras do Passado	6
Benefícios da Inteligência de Clientes na Nuvem	8
Estudo de Caso: Nicor	9
Estudo de Caso: EMC	10
Conclusão	11

Os benefícios de uma abordagem integrada

É essencial para as empresas obter o feedback de seus clientes, mas muitas vezes as informações que são transmitidas estão incompletas ou distorcidas. “O feedback do cliente é fundamental, mas os clientes às vezes não fazem o que dizem, ou falam o que sentem,” diz Don Peppers, sócio fundador do Peppers & Rogers Group. “É sempre importante validar o feedback do cliente com dados transacionais reais, para garantir que o comportamento do cliente possa ser realmente correlacionado com o seu feedback.”

Ouvir o cliente sempre foi vital, mas isso é apenas uma peça do quebra-cabeça. A chave para o sucesso reside em casar corretamente o feedback qualitativo do cliente com mais dados quantitativos de CRM, o que a Allegiance chama de Inteligência da Voz do Cliente (Voice of Customer intelligence - VOCi)⁴. A forma mais efetiva de fazer isso é através de uma arquitetura de computação na nuvem, fornecendo aos decisores as ferramentas de relatórios e análises para desenvolver planos de negócios convincentes, informar decisões de marketing e guiar estratégias de serviços.

Este White Paper da Allegiance e do Peppers & Rogers Group foi escrito para mostrar como combinar de maneira efetiva o feedback do cliente e a análise de informações transacionais de CRM para determinar as ações necessárias e melhorar seus resultados de negócios.

Os leitores também irão descobrir:

- **Os pontos fortes e fracos da utilização de insights da Voz do Cliente (VoC) e de CRM** separadamente. Incluindo oportunidades de identificar inteligência oculta e padrões que de outra maneira não poderiam ser detectados
- **Quatro passos para integrar VoC com suporte na nuvem e insights de CRM** a fim de atingir a inteligência do cliente que permitirá aos gestores e aos decisores formularem estratégias e análise de negócios assertivas.
- **Abordagens recomendadas para solucionar os principais desafios culturais e organizacionais** que impedem os executivos de integrarem o feedback do cliente e dados transacionais necessários para tomar as melhores decisões baseadas em fatos e elaborar estratégias de negócios viáveis⁵.
- **Os vários benefícios de criar inteligência de clientes “na nuvem,”** incluindo uma abordagem centralizada para coletar e agir nos insights do cliente a partir de inúmeros canais e funções. Também discutiremos como alavancar o custo-benefício dos vastos recursos computacionais da nuvem em comparação com investimentos tradicionais em hardware adicional, tecnologia de armazenamento e suporte instalados na empresa.
- **Exemplo de melhores práticas nas empresas** que estão implantando com sucesso esses modelos, incluindo lições aprendidas e resultados quantificados de negócios.

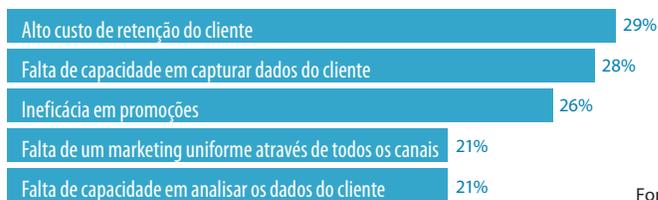


“É sempre importante validar o feedback do cliente com dados transacionais reais.”

- Don Peppers,
sócio fundador do
Peppers & Rogers Group

Uma Visão Incompleta do Cliente Dificulta a Sua Retenção

Um estudo recente realizado pelo Aberdeen Group descobriu que a falta de capacidade entre os varejistas em capturar e analisar os dados dos clientes está entre os principais desafios enfrentados a respeito da retenção do cliente.



Fonte: Aberdeen Group, Fevereiro de 2011

VoC e CRM: Essenciais porém incompletos

Claramente, o feedback do cliente e CRM ou dados transacionais fornecem aos decisores um conhecimento valioso. Usando mecanismos de pesquisa on-line e outros mecanismos de feedback, as empresas podem aprender mais sobre o que seu cliente quer. Essa informação pode ajudar as empresas a elaborar suas ofertas de produtos e campanhas de marketing⁶. Isso também pode ajudar as empresas a identificarem e responderem as questões dos clientes com maior rapidez e eficácia.⁷

Ainda assim, as informações VoC não contam a história toda. Dados de VoC são frequentemente compostos por índices de satisfação do cliente. Essa 'nota' dada pelo cliente pode informar aos líderes se sua satisfação tem aumentado ou diminuído, porém não diz o porquê. Também não fornece uma sequência de passos para corrigir problemas ou melhorar a satisfação e/ou a experiência do cliente.

“Uma casa dividida”

Há outras razões pelas quais informações de VoC não são completas o suficiente por si só para fornecer aos decisores resultados prescritivos. Por exemplo, pesquisas com clientes são frequentemente escritas com questões generalizadas para refletir os interesses da maioria dos entrevistados e gerar taxas de respostas elevadas. Por isso, podem perder sua capacidade de capturar necessidades de segmentos específicos de clientes. Com isso, fica mais difícil para os executivos de vendas e marketing desenvolver ofertas de produtos e campanhas de marketing que irão ressoar com grupos específicos de clientes.

Pesquisas com clientes também não capturam as nuances de clientes individuais, como os seus comportamentos e traços. Clientes podem ser capazes de verbalizar suas necessidades em certa medida através de canais de feedback, mas esses pontos de interação não informam sempre aos decisores quais as características específicas ou as funcionalidades que os clientes estão procurando nos produtos. Considere que ninguém sabia da “necessidade” e menos ainda das exatas funções de um sistema de música portátil até a Apple lançar o iPod e o iTunes.

“Dados de VoC podem ser um importante indicador se forem validados com dados reais de comportamento do cliente mas, isoladamente, eles podem não ser tão significativos,” diz Peppers.

Além disso, CRM ou informações transacionais podem fornecer aos decisores insights úteis sobre o comportamento dos clientes. Mas informações transacionais isoladas também são insuficientes para apoiar gestores e executivos no desenvolvimento de estudos de viabilidade completos para produtos e estratégias de marketing⁸. Por exemplo, dados transacionais não incluem informações sobre futuras necessidades do cliente ou motivações de compra. CRM também não fornece aos decisores informações suficientes como, por exemplo, o motivo pelo qual em determinados mercados a rotatividade de clientes está aumentando ou o motivo pelo qual as vendas de um determinado produto estão caindo⁹.

O feedback do cliente e os insights operacionais devem ser trazidos juntos para que os líderes de negócios possam descobrir inteligência e padrões ocultos que não podem ser detectados de outro modo. Por exemplo, através da análise de métricas do cliente e indicadores de fidelidade, a EMC descobriu que um ponto de insatisfação para os clientes era quando eles tinham que jogar fora dezenas de caixas de papelão de grande porte onde os equipamentos da EMC vinham embalados. Para facilitar para seus clientes e trazer maior custo-benefício, os engenheiros da empresa desenvolveram um “Big Blue Cube” de 12 x 12 pés, que é transformado em um recipiente 2 x 2 quando esvaziado. Além disso, esse pequeno container é devolvido pelos clientes para que a EMC o possa reutilizar.

Armar os decisores com insights poderosos como esse é um passo decisivo para que eles consigam solucionar as questões dos clientes de forma mais rápida e eficaz¹⁰.

Além disso, coletar e analisar dados recolhidos a partir do feedback do cliente, mídia social, dados não estruturados e inputs operacionais facilita aos executivos estabelecer melhores panoramas de tendências emergentes do cliente, desenvolver uma visão mais clara das suas necessidades atuais e futuras e das potenciais mudanças de valores e acompanhar essas mudanças nos diferentes segmentos de clientes.

“Nós podemos fazer análises estatísticas e de correlação em cada tipo de dado até enjoar, mas isso nunca irá gerar mudanças nas empresas, a menos que possamos juntar esses insights, conectar os pontos e contar uma história de negócios,” diz Cottle da Allegiance.



“Dados de VoC podem ser um importante indicador se forem validados com dados reais de comportamento do cliente mas, isoladamente, eles podem não ser tão significativos.”

– Don Peppers,
sócio fundador do
Peppers & Rogers Group

Assegurando a Inteligência do Cliente Coletiva

O valor e a vantagem competitiva gerados pela combinação de conhecimento do cliente a partir de VoC e CRM foram confirmados em um estudo recente conduzido pelo Forrester Research. Em uma revisão dos finalistas da premiação 'Voice of the Customer Awards 2010', o Forrester encontrou tendências comuns entre as melhores empresas, incluindo uma propensão em usar o feedback do cliente em conjunto com outros dados de negócios.¹¹

O estudo do Forrester registra, por exemplo, como a USAA foi capaz de provar o valor da satisfação do cliente fazendo a ligação entre os comentários dos clientes e dados transacionais. "Analisando o comportamento dos clientes durante o ano e os resultados de uma pesquisa sobre seus serviços feita com os clientes, a companhia mostrou que comentários positivos estão correlacionados com uma receita incremental média de \$108 por cliente por ano," escreveu o analista Andrew McInnes do Forrester.

Os esforços da USAA demonstraram que a sua equipe de gestão sabe o valor de analisar e agir em uma ampla gama de inputs do cliente, integrados para criar uma visão completa. Essa é uma estratégia que pode servir de modelo para muitas empresas, pois o USAA é 'benchmark' de qualidade de serviço e fidelidade de clientes.

"Os executivos do primeiro escalão fazem apostas de milhões e bilhões de dólares baseados em duas coisas: dados e intuição," diz Cottle. "A intuição é em parte extraída de sua experiência e isso naturalmente faz parte de seu processo de tomada de decisão. Mas a parte assustadora é que eles estão apostando alto com apenas uma parte dos dados que eles deveriam considerar."

Claramente, os executivos não podem tomar decisões embasadas sem ter todas as informações necessárias. Justificar um investimento e tomar decisões de negócios é muito parecido com pilotar um avião. Armado apenas com informações sobre a altitude do avião, mas sem detalhes vitais como a velocidade do avião no ar, a carga etc, o piloto não pode tomar uma decisão correta sobre a melhor estratégia de voo. Pilotos e executivos de empresas precisam igualmente de uma visão completa dos dados necessários para determinar o melhor caminho a seguir.

Nas seções que seguem vamos explorar passos recomendados para combinar VoC e dados operacionais (CRM, financeiro, etc.) e dar algumas dicas de como romper barreiras culturais e organizacionais que muitas vezes impedem que os decisores acessem todas as informações necessárias do cliente para melhorar rentabilidade e fidelidade, direcionar o marketing e desenhar novos processos para otimizar a experiência do cliente.



"Os executivos estão apostando alto com apenas uma parte dos dados que deveriam considerar."

*– Chris Cottle,
vice presidente executivo
de Marketing e Produtos da
Allegiance*

Quatro Passos Para Integrar Diferentes Insights do Cliente

As empresas precisam reunir conhecimento originado em VoC e CRM para atingir a inteligência completa do cliente, necessária para que os decisores desenvolvam uma história de negócios convincente. Há quatro passos que asseguram uma transição suave para uma abordagem repetível, de acordo com a Allegiance e o Peppers & Rogers Group:

1. Equilibre a aplicação de recursos. Fundamentar de maneira sólida e convincente uma decisão de investimento ou uma estratégia competitiva requer a combinação ideal de dados e tecnologia, assim como suporte vindo de TI e das funções voltadas para o cliente. Iniciativas de sucesso têm em sua essência a habilidade de contar uma história de sucesso com base em dados integrados. Por exemplo, uma empresa pode aprender que para cada redução de um ponto na disposição de recomendar, ela experimenta uma perda de \$1.5 milhões em receita líquida por trimestre.

2. Desenvolva histórias relevantes para as diversas partes da empresa. Funcionários da linha de frente, média gerência e altos executivos têm diferentes responsabilidades e necessidades de informação. Certifique-se de que as análises gerem conhecimento do cliente e então se tornem mensagens claras e relevantes para cada destinatário.

3. Integre VoC e dados de CRM usando uma abordagem baseada na nuvem. Arquiteturas e ferramentas na nuvem ('cloud computing') podem eliminar questões trabalhosas de integração de sistemas com dados de clientes e outros sistemas transacionais, sistemas legados e outros silos de informações na empresa, como pesquisas de clientes.

4. Obtenha os direitos de propriedade de dados para compartilhar e mesclar dados. Os líderes de negócios que aprovam o uso e compartilhamento desses dados são os mesmos cujas divisões irão mais se beneficiar. Mostre a eles os resultados iniciais rapidamente e ganhe a aprovação para seguir em frente.

Quebrando Barreiras do Passado

“Podemos fazer análises estatísticas e de correlação até enjoar, mas isso nunca irá gerar mudanças nas empresas, a menos que possamos juntar esses insights, conectar os pontos e contar uma história de negócios.”

–Chris Cottle, vice presidente executivo de Marketing e Produtos da Allegiance

Um dos primeiros desafios enfrentados pelos decisores em seus esforços para usar a inteligência coletiva de clientes em uma empresa são as divergências culturais e organizacionais que resultam em diferentes tipos de dados de clientes nas diferentes funções organizacionais e departamentos¹². Não que a tecnologia não esteja disponível para integrar e centralizar diferentes conjuntos de dados por toda a companhia; esses sistemas existem e estão ajudando as empresas como a USAA a ganhar vantagem competitiva através ação sobre um conhecimento completo do cliente.

Executivos e gerentes são frequentemente envolvidos em discussões de controle e propriedade entre grupos e áreas da empresa. O resultado é que todos ficam relutantes em compartilhar informações valiosas dos clientes geridos por seus grupos. Em outros casos, diferentes departamentos são encarregados de coletar e manter esses tipos distintos de informações separadamente. Por exemplo, as equipes de pesquisa de mercado ou de serviço ao cliente reúnem e processam dados de VoC, enquanto analistas de CRM e de T.I. trabalham com números e controlam conjuntos de dados transacionais e comportamentais, diz Peppers.

Um Caminho Para o Sucesso

De qualquer forma, esses feudos de dados de clientes impedem os gerentes operacionais de desenvolver propostas de negócios bem fundamentadas. Eles também bloqueiam a visão completa do cliente que os líderes da empresa precisariam ter, reduzindo assim a sua capacidade de tomar decisões de negócios.

“Estes desafios não são insignificantes,” diz Cottle. “É uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas pessoas que precisam ter acesso a essas informações.”

Um tratamento para identificar e responder às necessidades dos clientes

Mesmo um simples passo em combinar diferentes fontes de informação de VoC pode ter um impacto positivo. Por exemplo, o Robert Wood Johnson University Hospital (cliente Allegiance) é composto por numerosos departamentos semi-autônomos, assim como muitas instituições de saúde. Os pacientes geralmente interagem com muitos desses departamentos, como o de radiologia, serviços laboratoriais, etc. No entanto, o hospital não tinha um processo estabelecido para compartilhar o feedback do cliente entre os departamentos. Além disso, pesquisas de satisfação do cliente e formulários de feedback eram geridos através de formulários de papel e e-mail, complicando ainda mais a capacidade de compartilhar o input do cliente entre os departamentos e compreender completamente as necessidades e preocupações do paciente.

O hospital executou um projeto para proporcionar uma melhor inteligência do cliente. Com colaboração interdepartamental e combinando o feedback dos pacientes com o feedback dos funcionários através de um sistema integrado, o hospital conseguiu aumentar sua nota de satisfação do paciente de 67% para 90% atualmente desde que iniciou sua jornada de melhoria da satisfação do cliente.

“Conseguir que as pessoas dentro da organização compartilhem os dados do cliente é um dos maiores desafios enfrentados por muitas empresas,” diz Cottle da Allegiance. “Organizações como o Robert Wood Johnson que são capazes de cobrir essas lacunas serão mais bem sucedidas.”



Se existe a percepção na empresa de que nenhum alto executivo se preocupa com o compartilhamento e uso de dados, então a integração é vista como apenas mais um projeto.

Cottle e Peppers oferecem recomendações para os responsáveis por liderar iniciativas de inteligência de clientes, sobre como romper o impasse da propriedade e compartilhamento de dados:

- **Obtenha compromisso e participação dos altos executivos.** Obtenha o suporte dos altos executivos articulando claramente os benefícios financeiros, com ênfase para os ganhos iniciais. Se existe a percepção na empresa de que nenhum alto executivo se preocupa com o compartilhamento e uso de dados, então a integração é vista como apenas mais um projeto. No entanto, se os executivos comunicarem a importância desses esforços e alinharem recursos para apoiá-los, então os funcionários da empresa irão agir de acordo¹³.
- **Adquira e retenha líderes para avançar.** Recrute dois ou três líderes de negócios que reconheçam os benefícios e apoiem o uso integrado da inteligência do cliente. Trabalhe com eles usando a informação integrada para descobrir os insights que eles precisam para entregar resultados de negócios mensuráveis e melhores. Então, os líderes comunicam seu sucesso e seus resultados e você avança com mais ações.
- **Mantenha o programa ativo.** Venda ativamente os méritos do programa para os maiores interessados, compartilhando continuamente os resultados de melhorias nos negócios. Diga de maneira simples, mostre estudos de casos de negócios de fácil entendimento que ressoarão aos ouvintes como exemplos para seus papéis e objetivos. Quando os decisores conseguem acessar o conhecimento relevante do cliente em toda a empresa, eles também conseguem montar histórias de negócios convincentes, estabelecer objetivos e ações realistas e obter resultados.

Nas páginas seguintes, nós iremos explorar as vantagens do uso de uma abordagem baseada na nuvem ('cloud computing') para coletar, analisar e então agir com base na inteligência do cliente.

Vamos também examinar como a EMC e a Nicor National fizeram para reunir e agir sobre uma ampla gama de informações de clientes usando uma abordagem integrada e o sucesso que eles conseguiram alcançar¹⁴.

Investindo em Insights Integrados

Varejistas e empresas de outros ramos enfrentam dificuldades com o desenvolvimento de promoções e campanhas de marketing eficazes devido à falta de conhecimento do cliente. Um cliente da Allegiance, uma companhia de serviços financeiros de médio porte com sede no Texas, tem gerado retornos sólidos por sua capacidade de usar o conhecimento unificado do cliente.

Desde que o banco começou a unificar VoC e dados de CRM usando um sistema de Inteligência do Cliente integrado em 2008, ele tem sido capaz de extrair 'insights' mais profundos das necessidades de segmentos específicos de clientes. Como resultado, a empresa tem desenvolvido campanhas mais relevantes para os clientes e mais eficazes em resultados. Isso tem sido fundamental em um momento em que a rotatividade de clientes disparou nos serviços financeiros, em parte graças à desconfiança do cliente que está acelerada desde a crise de crédito iniciada em 2007.

De acordo com o estudo do J. D. Power and Associates "2010 U.S. Retail Banking Satisfaction Study" somente 34% dos clientes de bancos disseram ter planos de permanecer em seu banco atual, comparado com 46% em 2007¹⁵. Por isso as companhias de serviços financeiros precisam obter um entendimento mais profundo sobre as preferências e necessidades de seus clientes e fazer um trabalho melhor para reter clientes de alto valor. O Texas Bank está fazendo exatamente isso.

Combinando e analisando o feedback do cliente e análises operacionais, o banco tem sido capaz de identificar e responder aos problemas de retenção de clientes em sua divisão de contas correntes. Como resultado de um projeto piloto, o banco comprovou a retenção de 6.300 contas de clientes de alto valor de contas correntes, que se traduzem em mais de \$2 milhões em receita líquida preservada anualmente. Além disso, a empresa fez a retenção outros 840 clientes que utilizavam outros serviços, resultando em \$400,000 a mais em receita líquida preservada. Olhando para frente, a empresa está antecipando retorno ainda maior pela expansão do projeto e também agregando a capacidade de rastrear e responder as questões do cliente em tempo real.



"Quando os decisores conseguem acessar o conhecimento relevante do cliente em toda a empresa, eles também conseguem montar histórias de negócios convincentes, estabelecer objetivos e ações realistas e obter resultados"

*- Chris Cottle,
vice presidente de
Marketing e Produtos da
Allegiance*

Os Benefícios da Inteligência do Cliente Baseada na Nuvem

“O surgimento da computação em nuvem é reflexo do tipo de impacto que a tecnologia de consumo vem causando nas aplicações de negócios.”

-Don Peppers, sócio fundador do Peppers & Rogers Group

Há uma série de novidades atualmente sobre computação em nuvem ou, simplesmente, “a nuvem”. Então, o que é “a nuvem” e como as empresas podem se beneficiar usando a inteligência do cliente através de uma abordagem baseada em nuvem?

Simplificando, computação em nuvem é um meio de acessar fontes compartilhadas, aplicações de software, informações e outros serviços através da Internet¹⁶. “O surgimento da nuvem é reflexo do tipo de impacto que a tecnologia de consumo vem causando nas aplicações de negócios,” diz Peppers. Assim como os consumidores estão exigindo serviços de fácil acesso e em tempo real através da Internet - como serviços bancários online, atualizações de itinerários de viagens e auto-serviços - os consumidores corporativos estão também cada vez mais exigindo serviços baseados na Web.

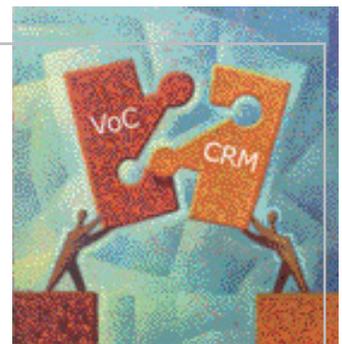
Há múltiplos benefícios em acessar e agir sobre a inteligência do cliente por meio da nuvem, incluindo:

- **Acessar a informação mais rapidamente**, ao invés de esperar que um profissional de T.I. gere um relatório, gerando oportunidades com maior agilidade e menor ‘time-to-market’.
- **Desenvolver uma abordagem centralizada** para reunir, analisar e agir sobre todos os tipos de inteligência do cliente, incluindo informações de CRM, dados financeiros e operacionais, interações na mídia social, e conhecimento derivado de VoC.
- **Aumentar a capacidade** de ter, em tempo real, diálogos relevantes com os clientes baseados em novos insights obtidos através da análise das várias fontes de informação.
- **Evitar custos desnecessários** utilizando recursos baseados na internet ao invés de carregar os servidores da empresa ou demandar novos investimentos em hardware, software e pessoas.
- **Demandar menos recursos internos** para suportar sistemas e dados.

“A habilidade de acessar insights de clientes a partir de múltiplas origens (financeiras, operacionais, móveis, sociais, etc) vem convencendo os céticos em relação a computação em nuvem a mudar de idéia, pois eles já percebem os benefícios de acessar e agir sobre os insights dos clientes em tempo real,” diz Cottle.

“No centro de todas as iniciativas de sucesso está a habilidade de contar uma história de negócios atraente por meio de informações abrangentes.”

- Chris Cottle, vice presidente de Marketing e Produtos da Allegiance



Nicor National

Potencializando a Eficiência Operacional



Os líderes da Nicor National acreditam que a experiência do cliente é um reflexo do ambiente que uma empresa cria para seus funcionários. Para ajudar a provar isso, os executivos do setor de gestão de energia e produtos de garantia procuraram uma maneira de quantificar o valor de ter funcionários engajados e sua correlação com a qualidade da experiência do cliente.

“Nós realmente queríamos mostrar o valor disso para o negócio, como parte de nossos esforços para melhorar nossos resultados financeiros e nossa retenção de clientes,” diz Barbara Porter, vice presidente de Business Development e Customer Service do Nicor National.

Porter e seu time começaram recolhendo informações sobre o engajamento de seus funcionários dentro do call center da Nicor National em meados de 2009 usando ferramentas da Allegiance baseadas na nuvem. A empresa integrou os dados de engajamento dos funcionários com a experiência do cliente e informações de CRM. Em seguida conduziu análises para identificar as correlações existentes, diz Nancy Korman, gerente sênior de 200 funcionários da operação de call center da Nicor National, que representa cerca de 1 milhão de chamadas de clientes por ano.

Em resumo

- **Chamadas por agente** do call center aumentaram em 30%, levando a 18.000 vendas a mais por ano
- **As taxas de conversão** melhoraram em 15% graças ao aumento do desempenho dos funcionários
- **O custo por venda** diminuiu em 20% em 15 meses devido à maior produtividade dos agentes

A divisão de marketing realiza mensalmente pesquisas de transações e reporta os resultados trimestralmente. A Nicor National também conduz pesquisas trimestrais chamadas de ‘pulso’ para captura contínua do feedback dos clientes quanto ao valor percebido dos produtos e serviços da Nicor. “O resultado das pesquisas nos ajuda a medir o valor dos nossos clientes engajados e quão bem estamos respondendo às suas necessidades,” diz Porter.

“Nós usamos todas essas informações para ajudar a prever o impacto esperado no negócio se fizermos, por exemplo, uma mudança operacional ou certas decisões táticas,” diz Korman.

“Uma das conquistas desta nova forma de trabalhar foi uma melhor compreensão de quem são nossos clientes e os indicadores dos nossos clientes mais rentáveis e fiéis em segmentos específicos de clientes,” acrescenta Porter.

Identificando Oportunidades para Melhorias Operacionais

O uso da combinação de insights na Nicor National permitiu alcançar várias melhorias de negócios, incluindo eficiência operacional que foi identificada e incorporada em suas atividades de atendimento ao cliente. Por exemplo, se vinte clientes ligam para o contact center em um intervalo de poucos dias todos reclamando sobre a incapacidade de pagar suas contas online, a empresa pode detectar o problema mais rapidamente analisando seus dados de interação do contact center, resolvendo a questão rapidamente, e então comunicando as correções para os clientes “Antes, era difícil identificarmos essas tendências ou localizar esse tipo de problema,” diz Porter. “Agora nós somos capazes de observar rapidamente essas tendências.”

Ter a capacidade de identificar problemas de suporte ao cliente e responder a eles rapidamente permitiu que Korman e o time de contact center gerasse \$1.8 milhão em eficiências operacionais no contact center ao longo de 2010, através da identificação de processos problemáticos e execução de mudanças necessárias.

“Uma das grandes coisas sobre a maneira como a plataforma da Allegiance é construída é que além de isolar uma ocorrência de suporte ao cliente, podemos também quantificar o impacto da resolução de um problema e mensurar como o aumento de satisfação de clientes se traduz em resultados de negócio,” diz Korman.

O uso da plataforma baseada na nuvem da Allegiance oferece também outros benefícios em produtividade para a Nicor National. Devido ao fato de a Allegiance gerenciar e armazenar o feedback do cliente e os dados de CRM da Nicor National em seus servidores, a empresa não precisa dos funcionários de T.I. para fornecer qualquer serviço ou suporte de software para a plataforma, incluindo suporte de help desk, “que permite aos nossos recursos internos de T.I. focizarem em nosso principal negócio” diz Porter.

“Eu não sei se teríamos tomado a decisão de usar essas ferramentas se nós tivéssemos que instalá-las e mantê-las internamente,” acrescenta Korman. “Nós analisamos o impacto em nossos recursos internos de T.I. e em nossa infraestrutura de sistemas e armazenamento. Todos essas variáveis criam uma sobrecarga para uma área (T.I.) que não é o nosso ‘core business’ e, por isso, teria sido muito mais difícil obter o buy-in que era necessário para o projeto.”

EMC

EMC Conecta a Experiência do Cliente com resultados de Negócios



Em 2004 a EMC, líder em tecnologia de armazenagem de dados, começou uma atividade de qualidade do produto chamado Experiência Total do Cliente (TCE em inglês). O objetivo era promover melhorias na qualidade e na interoperabilidade do produto. Com o aprofundamento do trabalho, tornou-se claro que a iniciativa TCE podia fazer mais para mensurar outros aspectos da experiência do cliente, diz Jim Bamos, vice presidente de qualidade do cliente da EMC.

“Ficou muito claro para nós que não estávamos olhando de maneira holística para a experiência do cliente,” diz Bamos. Por exemplo, pesquisas com clientes foram conduzidas por grupos individuais, como desenvolvimento de produto, serviço, suporte e vendas, que não estavam compartilhando a informação. Em alguns casos, esses grupos não estavam agindo no feedback do cliente.

Como resultado, Bamos e sua equipe agora utilizam muito mais que pesquisas com clientes para analisar e retirar conhecimento do feedback do cliente. A empresa está usando o software na nuvem da Allegiance para coletar e analisar o feedback do cliente em conselhos de clientes, outros pontos de contato e outras métricas operacionais, por exemplo, a performance do contact center. A EMC também planeja examinar o feedback do cliente através de canais sociais.

A EMC também desenvolveu uma metodologia para correlacionar as métricas de qualidade do cliente com dados de fidelidade dos clientes. O tempo de resposta foi citado como um dos atributos principais de fidelidade pelos clientes da EMC e ficou comprovado que gerava baixos índices de satisfação. “Nós nos voltamos para as nossas organizações de serviços e dissemos, ‘Mostre-nos como vocês controlam o tempo de resposta’. O que descobrimos foi que eles estavam controlando por tempo na fila, o que não tinha nada a ver com tempo de resposta ao cliente,” diz Bamos.

O momento ‘Aha’ no uso de Métricas do Cliente

Esse momento ‘Aha’ ajudou Bamos e sua equipe a determinarem que as métricas que eles estavam rastreando internamente não eram “métricas de impacto para os clientes,” diz ele. Fora disso, a EMC desenvolveu uma metodologia para rastrear métricas que eram com base em características de qualidade de produto e serviços citadas pelos clientes. A empresa então começou a correlacionar essas informações mais de perto, cruzando com os atributos de fidelidade definidos pelos clientes, para ajudar a EMC a estabelecer um conjunto de metas e objetivos. De fato, foi concedida uma patente à EMC por sua metodologia de correlação entre métricas do cliente e ‘drivers’ de fidelidade.

ESTUDO DE CASO

A empresa tem usado desde então essa informação para criar um cartão de pontuação ('scorecard') do TCE para algumas de suas melhores contas. No scorecard, a EMC pode mostrar aos clientes as métricas rastreadas por eles em seu benefício e os passos que a EMC tem tomado em resposta a seu feedback. "Os clientes ficam maravilhados com isso. Eles têm a percepção de estar recebendo um tratamento muito especial," diz Bamos.

Convertendo Fidelidade em Valor

A EMC tinha desenvolvido o programa em 2010 até o ponto em que era possível observar as métricas de qualidade na percepção do cliente e métricas de fidelidade dos clientes em todas as suas divisões para identificar e impulsionar as melhorias de produtos, serviços e experiência do cliente "que são mais impactantes para os clientes," diz Bamos.

Em 2011 a empresa está levando seus esforços um passo adiante através da investigação de como a fidelidade do cliente se traduz em valor, em parte examinando os tipos de produtos, diferentes segmentos de compra do cliente e não somente endereçando o quanto esses clientes são valiosos para a empresa, mas também determinando o valor dos clientes por serem fiéis à EMC. A EMC faz isso através da análise de um mix de dados do feedback do cliente, dados operacionais, e informações financeiras.

"Nós queremos produzir um modelo de valor do cliente ou um modelo de ROI (retorno sobre investimento em inglês) de fidelidade do cliente para que possamos demonstrar para os líderes de negócios que se você conduz esse tipo de melhoria ou aumenta a disposição em recomendar para uma nível X, como isso irá se traduzir em participação de mercado ou oportunidades de receitas," acrescenta Bamos.

Bamos dá como exemplo uma das unidades de negócios da empresa onde sua equipe tinha oferecido uma série de recomendações de melhorias com base em métricas do cliente e indicadores de fidelidade que foram coletados em 2009. Desde que a unidade de negócio começou a agir com base nessas recomendações, tem visto um aumento de vinte pontos em fidelidade ao produto, um aumento de dois dígitos em porcentagem na receita, e um sólido ganho em participação de mercado. "Agora estamos examinando também a redução em custos operacionais," diz Bamos.

O uso de VoC integrado e inteligência operacional já avançou o conhecimento da empresa sobre seus clientes e está guiando-a com os passos que precisam ser tomados para melhorar sua experiência e otimizar os resultados de negócios.

"Nós somos capazes de mostrar aos líderes em toda a empresa os resultados de negócios que eles podem obter com esse tipo de inteligência do cliente," diz Bamos. "Nós estamos em uma jornada, temos mais progresso a fazer, mas agora nós estamos em uma posição onde somos capazes de recomendar melhorias operacionais que podem ser executadas e então mostrar os importantes resultados de negócios."

Conclusão

Líderes de sucesso não confiam apenas em seu instinto para realizar mudanças e decisões de negócios. Eles recorrem ao conhecimento coletivo de seus gestores e funcionários e das diversas áreas da empresa. Grandes líderes são também comunicadores eficazes. Em outras palavras, eles são geralmente grandes contadores de histórias que podem inspirar seus funcionários ilustrando o impacto potencial de suas visões ou estratégias.

Da mesma forma, os líderes também precisam de um conjunto de vários insights do cliente para tomarem as melhores decisões de negócios. Isso inclui ter um visão multifuncional do feedback do cliente e informação operacional através de todos os canais, incluindo voz, e-mail, URA (Unidades de Resposta Audível), dispositivos móveis, online e social, assim como insights de diferentes divisões de negócios e unidades operacionais.

"No centro de todas as iniciativas de sucesso está a capacidade de contar histórias de negócios atraentes usando informações abrangentes," diz Cottle. Sem uma visão integrada do cliente através de toda a organização, você está contando uma história incompleta".

Allegiance, Inc.

A Allegiance ajuda as empresas a traduzirem os insights do cliente em inteligência de negócios que possibilita a tomada de decisão. Usando Voice of Customer intelligence - (VOCi), a Allegiance combina qualquer tipo de dado de Voz do Cliente (VoC) com dados operacionais (CRM, financeiro, etc.) para criar inteligência do cliente para tomada de decisões. As diversas formas de feedback suportadas pela Allegiance incluem pesquisas ad-hoc; transacionais; de relacionamento e pesquisas de experiência do cliente; feedback solicitado através de Web sites e telefone; e dados não solicitados - feedback não estruturado obtido a partir de mídia social. A Allegiance foi classificada como a 5ª empresa privada de software que mais cresce na lista Inc. 500 em 2009, e foi nomeada com uma das "Top 10" pela Software 500 em 2010.

Para mais informações sobre a Allegiance, visite www.allegiance.com

Peppers & Rogers Group

Peppers & Rogers Group dedica-se a ajudar seus clientes a melhorarem o desempenho dos negócios através da aquisição, retenção e desenvolvimento de clientes rentáveis.

Com a comoditização de produtos, e a aceleração da globalização, os clientes tornaram-se o recurso mais escasso no mundo dos negócios. Eles detêm a chave para maior lucro hoje, e agregam valor à empresa amanhã. Ajudamos nossos clientes a alcançarem esses objetivos através da construção de relações corretas, com os clientes corretos, através dos canais certos. Nossa missão é resolver os problemas de negócios tomando a perspectiva dos clientes. Ao entregar uma estratégia 1to1, removemos as barreiras operacionais e organizacionais que se interpõem no caminho do relacionamento com os clientes. Mostramos a eles onde focar recursos voltados para o cliente, para melhorar seu desempenho de marketing, vendas e iniciativas de serviço.

Para obter mais informações, visite www.1to1.com.br

Notas

- ¹ 1to1 Webinar, "Customers Speak Across All Channels: Are You Getting the Full Message?" Sponsored by Allegiance. April 22, 2010.
- ² 1to1 Webinar, "Best Practices From the Frontlines: How companies are using voice of the customer to lock in loyalty and grow their business." Sponsored by Allegiance. April 2, 2009.
- ³ Tsai, Jessica (2010, Feb. 18). "Business Is Calling for the Customer Voice," destinationCRM.com.
- ⁴ Edmunds, Adam (2010, Dec. 6). "Announcing VOCi; Voice of Customer 'Intelligence'," Allegiance.com.
- ⁵ Cottle, Chris (2010, Dec. 13). "Where's VOC Going, Anyway? Answer: VOCi," Allegiance.com.
- ⁶ Bowman, Matthew (2011, March 3). "The Growing Role of Customer Feedback in Marketing and Sales," Allegiance.com.
- ⁷ "The Top Ten Voice of the Customer Best Practices" (2010, March 30). CRM Daily.com.
- ⁸ Fluss, Donna; Rogers, Maureen (2011, February). "How to Listen to the Voice of the Customer in a Multichannel World," destinationCRM.com.
- ⁹ Hoffman, Tom (2011, March 1). "The Coming Convergence of Customer Feedback and Behavioral Insights," 1to1 Magazine.
- ¹⁰ Frost & Sullivan (2011, Jan. 19). "Redefining Contact Center Analytics."
- ¹¹ McInnes, Andrew (2010, Sept. 17). "Ten Major Voice Of The Customer Trends," Forrester Research.
- ¹² Berkowitz, Jim (2010, May 4). "Use 'Customer Intelligence' to Drive Business Strategy," CRM Mastery.com.
- ¹³ Peppers, Don (2009, July 31). "Alignment, Compensation, and Engagement," peppersandrogersgroup.com
- ¹⁴ Allegiance (2010). Case Study: Nicor National.
- ¹⁵ "J.D. Power and Associates Reports: Customer Loyalty and Brand Image Decline Among Retail Banking Customers For a Fourth Consecutive Year" (2010, April 22). J.D. Power and Associates.
- ¹⁶ Cunnane, Chris (2011, March). "Next Generation Customer Loyalty," Aberdeen Group.