Customer Experience Management

Como implantar com sucesso

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas precisam conhecer a fundo o que move seus consumidores para proporcionar a eles experiências positivas com as suas marcas e produtos e gerar lealdade.

Nas últimas décadas, a concorrência tem se acirrado em praticamente todos os setores da economia, levando à estagnação ou ao total desaparecimento no mercado, marcas e empresas antes consideradas inabaláveis e ícones em seus segmentos de atuação, dando lugar a novos players que surgem com inovações que atendem melhor às expectativas dos consumidores ou criam novos paradigmas, levando à obsolescência produtos e serviços antes consagrados.

A informação flui cada vez com mais rapidez e a tecnologia está disponível a todos tornando cada vez mais difícil manter a fidelidade de clientes através da oferta de bons produtos e serviços – atributos que cada vez mais são considerados obrigação e não mais fatores de diferenciação.

É preciso conhecer a fundo o que move os consumidores, seus desejos e emoções mais profundos, que nem sempre estão visíveis na superfície. Além disto, é preciso conhecer os pontos de contato dos consumidores com a sua marca, seja através de seus produtos e serviços, seja através de toda a interação existente, desde a comunicação de massa, até contatos pessoais, a forma

ECR CONSULTORIA
Otimizando seus movimento$

Rua Gonçalves Dias, 66 – Sl. 405 | Canoas-RS | Fone +55 51 3478.6232
Av. Paulista, 727 – Cj. 1707 | São Paulo-SP | Fone +55 11 4506.3203

As maiores empresas globais já despertaram para a importância do Customer Experience Management.

como os profissionais da empresa interagem, como é o atendimento telefônico, etc. É este conhecimento que vai proporcionar inputs necessários para encontrar os gaps de atendimento, tomar medidas corretivas e aperfeiçoar continuamente a experiência que os consumidores têm com a sua marca.

Muitas empresas surgiram e cresceram baseadas na intuição de seus criadores ou executivos, que conseguiam entender as motivações de seus consumidores. Este modelo, entretanto, cria uma dependência a determinadas pessoas e evita que o conhecimento seja estruturado de forma a ser compartilhado e direcionar os esforços da organização. Este fenômeno é especialmente observado em empresas familiares, à medida que as gerações se sucedem, e em processos de fusão e aquisição, quando fatores chave que motivaram a formação da cultura inicial da empresa incorporada são ignorados pelos novos gestores, resultando em uma perda de identidade que tem reflexos nos resultados da organização.

O marketing evoluiu da gestão massificada, com o início da industrialização, onde não havia diferenciação entre consumidores. Passou pela fase de segmentação estratégica, chegando, nos dias de hoje, com uma visão individualizada dos clientes, ao marketing one-to-one. As empresas buscaram um conhecimento mais detalhado de sua carteira de clientes através do uso do CRM (Customer Relationship Management). Várias práticas foram introduzidas a partir deste conceito e sistemas foram desenvolvidos para dar suporte à gestão do relacionamento com os clientes.

Esta metodologia tem sido bastante útil para as organizações identificarem os segmentos e clientes mais rentáveis, avaliar o resultado de suas ações de marketing, vendas e pós venda e priorizar seus esforços na busca da maximização dos resultados. Entretanto, este conceito ainda é muito focado em processos de engenharia de produtos e estratégias de distribuição, muito pouco ajudado na projeção de futuro e no design de novos produtos e serviços de maior valor agregado, sob o ponto de vista do cliente. Esta situação deixa a organização vulnerável às mudanças de cenário e à ação da concorrência.

O CEM (Customer Experience Management) é uma evolução do CRM que foi desenvolvida no início dos anos 2000 por consultores ingleses e vem sendo aperfeiçoada desde então. Esta metodologia ganhou força entre grandes empresas a partir de 2008, com o agravamento da crise mundial, o que levou as organizações à busca de soluções para sobreviver ao momento desfavorável.

O grande diferencial do CEM para o CRM é que toda estratégia é desenvolvida sob o ponto de vista do consumidor, levando em conta não apenas atributos racionais, mas atributos emocionais. O biólogo chileno Francisco Varela comprovou que, diante de uma situação inédita, uma pessoa procura 80% de suas idéias no cérebro inconsciente. Conhecer este lado escondido da mente dos consumidores torna-se, portanto, mais eficaz do que basear toda a projeção de comportamentos futuros em transações passadas e correlações estatísticas – método no qual o CRM se baseia.

As maiores empresas globais já despertaram para a importância do Customer Experience Management.

ECR CONSULTORIA
Otimizando seus movimento$

Rua Gonçalves Dias, 66 – Sl. 405 | Canoas-RS | Fone +55 51 3478.6232
Av. Paulista, 727 – Cj. 1707 | São Paulo-SP | Fone +55 11 4506.3203

5 PASSOS PARA IMPLANTAR O CEM

Segundo pesquisa realizada em 2010, pelo Temkin Group, com 143 empresas norte americanas com faturamento anual superior a USD 500 milhões, 62% das entrevistas tinham um executivo sênior encarregado por Customer Experience.

No Brasil, muito poucas empresas despertaram para o tema até o momento. A maioria das grandes empresas ainda trabalha no conceito de CRM ou têm ferramentas difusas, com inputs desconexos de informações oriundo da força de vendas, do SAC, das redes sociais, do site e outros meios de contato com o cliente. A situação é ainda mais complexa em segmentos onde a organização utiliza canais de vendas externos, como revendedores, concessionários, franqueados e outros e a informação oriunda dos clientes não é coletada, sistematizada e consolidada para gerar inputs válidos para o desenvolvimento de estratégias e táticas.

OS 5 PASSOS

Podemos definir, de forma resumida, cinco passos para implementar o CEM. A complexidade e a forma de por em prática cada etapa vai depender da situação que se estiver lidando, considerando porte e complexidade da empresa e do mercado abrangido, além de outras particularidades.

PASSO 1 – DEFINIR O CONTEXTO

O primeiro passo é definir o contexto do projeto, quais são os objetivos estratégicos envolvidos, quem são os stakeholders e qual o escopo, a abrangência do projeto. Dependendo da complexidade da organização ou do mercado em que se estará trabalhando, é recomendável que se faça um piloto em um segmento específico ou uma área de negócios definida da empresa.

É importante destacar que o CEM não é atribuição apenas de uma área da empresa, mas sim de toda a organização. Neste sentido, é importante definir claramente quem são os envolvidos desde o início do processo e qual será o seu papel.

Desta forma, o acesso a informações relevantes, o processo de discussão e tomada de decisões e o comprometimento, de uma maneira geral serão alcançados e o processo terá mais chances de êxito.

Na visão de CEM, quando se fala em segmento, deve-se considerar que a segmentação deve ser feita sob o ponto de vista do consumidor, e não sob o ponto de vista do produto ou outros critérios da empresa. Toda construção do relacionamento será feita a partir do ponto de vista do consumidor, portanto é preciso ficar bem claro quem é o público alvo. O grupo definido deve representar um potencial de consumo com porte e rentabilidade, atual e potencial, adequados ao porte do projeto e da organização em questão.

Nas definições iniciais, devem ser estabelecidos indicadores econômicos, tais como projeções do volume de vendas, rentabilidade, participação de mercado, etc. Estes indicadores serão balizadores para os passos seguintes e para eventuais correções de rumo.

Todos os pontos definidos nesta etapa inicial devem estar claramente descritos no início do processo e, ao longo das etapas de implantação ou revisão, deverão ser revistos para avaliar se o projeto está seguindo o rumo determinado inicialmente.

Rua Gonçalves Dias, 66 – Sl. 405 | Canoas-RS | Fone +55 51 3478.6232
Av. Paulista, 727 – Cj. 1707 | São Paulo-SP | Fone +55 11 4506.3203

ECR
CONSULTORIA
Otimizando seus movimento$

PASSO 2 – DEFINIR A JORNADA DO CONSUMIDOR

O passo seguinte é colocar-se no lugar do consumidor. Rastrear todos os passos que ele dá desde o momento em que ele toma a decisão de comprar, ou até mesmo antes, quando sente o desejo ou a necessidade de buscar informações sobre o a assunto, até o momento final, que pode ser quando o produto é entregue, o serviço é concluído ou, até mesmo, quando o produto é descartado após o uso.

No conceito de Customer Experience, a jornada tem que ser avaliada em profundidade, levando em conta os sentimentos do consumidor. Existe uma diferença importante entre "satisfação", que é quando o consumidor tem os seus requisitos básicos atendidos (ex. o produto funciona conforme o esperado) e "experiência", que é como ele se sentiu durante o processo. Por exemplo: uma pessoa pode ir a um shopping center em busca de determinados produtos e encontrá-los a um preço razoável. Neste sentido, ela tem a "satisfação" da sua necessidade. Outra avaliação pode ser que esta mesma pessoa encontre um ambiente agradável e convidativo enquanto faz as suas compras. Isto faz com que ela tenha uma "experiência" positiva e que queira voltar novamente. A compra deixa de ser apenas uma necessidade e passa a ser algo prazeroso.

Para a definição da jornada, deve-se lançar mão de todas as informações disponíveis, como pesquisas já realizadas, VOIC, CRM, SAC e workshops. Pesquisas tipo "look and fell" (avaliação do impacto no consumidor da aparência do produto - marca, cores, embalagem, exposição etc.), através da construção de ambientes experimentais, associação com imagens, entrevistas em profundidade e outras técnicas complementam as informações existentes e ajudam a enxergar o conjunto de estímulos que determinar se a experiência será positiva ou não para o consumidor. A avaliação deve ser a mais profunda possível, pois muitos aspectos de cunho emocional não são fáceis de ser detectados pelos métodos tradicionais de pesquisa de opinião ou satisfação.

Não dá para usar a forma tradicional de pesquisas de marketing – o estudo tem que ser feito no ambiente natural, usando estímulos reais (fotos, mockups, reproduções em 3d etc.) para extrair impressões válidas. Podem-se apresentar alternativas para o que já existe e propor novas experiências para o consumidor demonstrar suas reações e ajudar a criar algo novo.

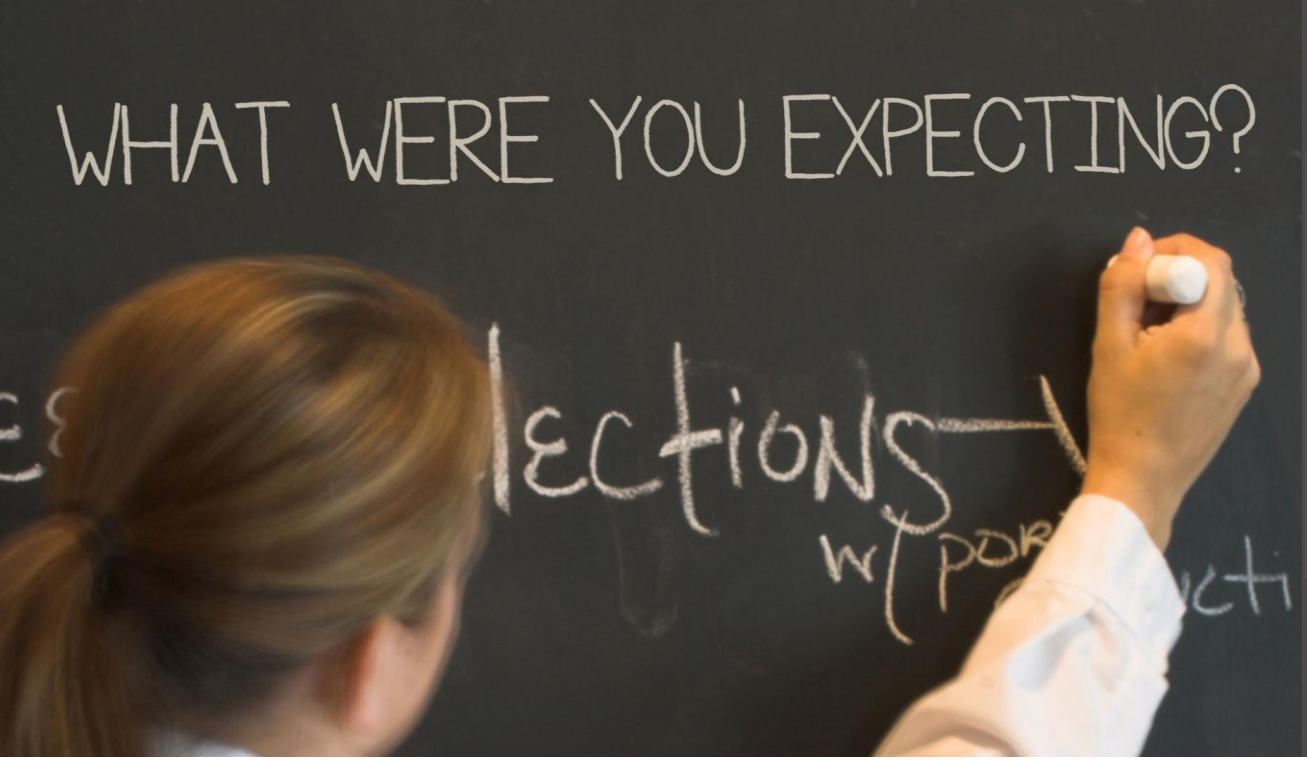
Fatores como contexto sócio cultural e estilo de vida influenciam a experiência do consumidor. Por exemplo, o consumo de espumantes está associado a romantismo, ocasiões especiais e celebrações. O consumo de determinado produto ou serviço, como o exemplo mencionado, pode ter um simbolismo especial. Este aspecto se torna particularmente importante no caso de organizações que atuam em diferentes regiões ou países, com questões culturais que podem afetar a experiência do consumidor. Um modelo de negócio que gere uma experiência positiva para consumidores de determinada região pode não funcionar bem em outra.

Como se está avaliando um grupo de pessoas, deve-se rastrear o comportamento do consumidor, separar questões individuais, filtrar padrões e se adaptar para acomodar mudanças nos processos internos que afetem a experiência dos consumidores.

No caso de negócios B2B, o CEM também é válido. Neste caso, o que deve ser analisado são as características inerentes do negócio e como estas afetam a pessoa. Um comprador profissional, por exemplo, sofre pressões internas por resultados e é submetido a momentos de tensão durante o processo de negociação, além de sofrer influência dos vendedores concorrentes.

ECR CONSULTORIA
Otimizando seus movimento$

Rua Gonçalves Dias, 66 – Sl. 405 | Canoas-RS | Fone +55 51 3478.6232
Av. Paulista, 727 – Cj. 1707 | São Paulo-SP | Fone +55 11 4506.3203



ECR
CONSULTORIA
Otimizando seus movimento$

PASSO 3 – MAPEAR A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

Muitos empresários conhecem o comportamento de seus consumidores de forma empírica, seja pelo contato que têm com eles, seja por sua própria experiência de vida. Baseado neste conhecimento, tomam decisões de forma intuitiva e, algumas vezes, obtêm sucesso. A vantagem de fazer um mapeamento de forma estruturada é a possibilidade de compartilhar informação e coordenar os esforços entre as diversas áreas da empresa e demais stakeholders do processo, como fornecedores e parceiros de negócio.

Muitas empresas "terceirizam" o conhecimento do consumidor através da contratação de canais que os conheçam, ficando refém desta situação. Uma montadora de carros, por exemplo, estrutura sua rede de distribuição com concessionárias que, além de recursos para investir, tenham acesso ao mercado local. Em várias situações, este conhecimento não chega a ser levado em conta, quando a empresa adota uma estratégia global a ser implementada em todas as lojas, mas que pode ser inadequada a determinadas características dos consumidores locais. O ideal é um modelo de compartilhamento de informações onde as duas partes – fabricante e canal de vendas – trabalhem em conjunto para proporcionar uma experiência positiva aos seus clientes, gerando fidelidade e resultados comerciais positivos.

A primeira etapa no mapeamento da experiência do consumidor é definir os passos principais da jornada, ou seja, o surgimento da necessidade ou desejo, a busca de informações, a avaliação de alternativas, a decisão, a compra, o uso e o pós venda, de uma forma simplificada. Cada ramo de negócio terá passos específicos a serem considerados.

O ponto seguinte é definir o ambiente concorrencial, os momentos onde a concorrência poderá interferir.

Dentre os passos da jornada, é preciso destacar quais são os pontos de contato, momentos onde o cliente interage com a empresa, como atendimento telefônico, web site, loja, força de vendas, etc. As interfaces podem ser de três tipos: face-a-face (ex. força de vendas), pessoal à distância (ex. chat ou tele atendimento) e eletrônica (ex. terminais de auto-atendimento bancários).

Dentre os momentos de interação com a empresa, existem os chamados "momentos da verdade", que são ocasiões críticas, onde a experiência positiva ou negativa pode ser decisiva para o cliente se manter ou não no processo, podendo até abandonar a compra. O cuidado dispensado a estes momentos é fundamental e devem ser vistos como prioridade.

O ciclo de uso do produto ou serviço deve ser considerado no processo de mapeamento. Para quem usa a primeira vez, a experiência pode ser diferente. Um exemplo seria freqüentadores de uma ópera. Quem vai pela primeira vez, fica impressionado com a grandeza do espetáculo, com a emoção que a música passa e com o ambiente em geral, que tende a se focar neste sentimento. Quem é freqüentador assíduo, já começa a reparar na qualidade do libreto, na afinação da orquestra, na qualidade do espumante servido no intervalo e em outros detalhes que passam a ser considerados. Outro exemplo seria o comprador de um carro. O primeiro carro tem o "sabor da conquista", é um marco na vida da pessoa, tudo nele é especial. A partir do segundo ou terceiro, o consumidor começa a levar em conta atributos de desempenho, conforto e status que antes não eram considerados ou tinham peso menor na sua experiência.

O período de recompra vai determinar o quão longo e complexo será a jornada a ser avaliada. Em produtos de ciclo

mais longo, existem etapas intermediárias, como uso de garantia, manutenção, desgaste do produto, etc., que em produtos de consumo imediato, como gêneros alimentícios não aparecem.

O mapeamento passa, então, aos processos internos, que irão dar suporte à experiência do consumidor. É preciso avaliar os processos existentes e definir quais seriam os modelos ideais, sob o ponto de vista da experiência do consumidor. Esta análise apontará os gaps a serem corrigidos e oportunidades de melhoria. Estamos tratando, portanto, de uma arquitetura de informação centrada no cliente.

Em negócios B2B, a avaliação tende a ser mais complexa. Além do consumidor, propriamente dito, do produto ou serviço, surgem outros personagens que devem ser considerados no mapeamento, conhecidos tradicionalmente no marketing como influenciadores, decisores, coletores de informação, compradores e usuários.

Existem negócios B2B, mas envolvendo a venda bens de produção para um usuário final. Um exemplo seria a venda de um trator para um agricultor familiar. Ele é o comprador, decisor e usuário do produto, mas, mesmo sendo um bem de produção, cuja compra deveria ser, teoricamente, racional, fatores emocionais estão presentes. Mais do que um simples equipamento, um trator, em determinadas comunidades, pode representar um símbolo de status, um referencial de sucesso. Além das questões técnicas, a imagem da marca pode contribuir para esta percepção e a compra passa a ter um componente emocional importante.

E quando o ramo de negócio envolve um canal de vendas entre o fabricante e o consumidor final? É preciso mapear a experiência dos dois. O canal de vendas com um enfoque B2C (atendimento, prazo de entrega, custos, condições de pagamento, prazo de re-suprimento, etc.) e o consumidor final com uma abordagem de experiência com o produto em si (inclusive levando em conta o atendimento recebido no ponto de venda), afinal, a satisfação deste consumidor impacta diretamente na satisfação do canal, ao gerar negócios.

PASSO 4 – AGIR

Os mapas produzidos são usados para fazer uma análise de gaps e pontos de partida para ações de melhoria. As informações organizadas auxiliam a definir prioridades, levando-se em conta o ponto de vista do consumidor e a realidade atual da organização.

É importante definir objetivos “smart” (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido, traduzindo o significado da sigla em inglês). A empresa tem que entregar o que promete e os resultados que dependem de pessoas são mais complicados.

Para atingir os objetivos propostos, devem ser criados planos de ação e vendidos internamente. A vantagem do mapeamento é que esta ferramenta disponibiliza um recurso visual, de rápido entendimento, de abrangência sistêmica, que permite a todos os stakeholders entender o seu papel em proporcionar uma experiência positiva aos consumidores, mesmo em processos interdepartamentais ou que envolvam diferentes unidades da empresa ou terceiros.

A experiência dos colaboradores é igualmente importante para entregar de forma legítima uma boa experiência ao consumidor. Programas de comunicação interna, incentivo à iniciativa e envolvimento são fundamentais, especialmente para as pessoas que interagem diretamente com os consumidores.

O ciclo de vida do consumidor e a sua ligação com a marca é um dado importante a ser considerado na tomada de decisões. Quem muda muito de marca, tende a dar importância a aspectos técnicos e preço. Para clientes fiéis, entretanto, mudanças bruscas podem ser perigosas. Isto faz com que a estratégia de marcas bem posicionadas e novos entrantes deva ser diferente.

O posicionamento da marca levando em conta o modelo experiencial do consumidor se torna mais efetivo do que os formatos tradicionais, muito genéricos e sem apelo.

ECR CONSULTORIA
Otimizando seus movimento$

Rua Gonçalves Dias, 66 – Sl. 405 | Canoas-RS | Fone +55 51 3478.6232
Av. Paulista, 727 – Cj. 1707 | São Paulo-SP | Fone +55 11 4506.3203

PASSO 5 – MEDIR OS RESULTADOS

Após todo o processo de montagem da arquitetura da informação e implementação dos planos de ação, é fundamental avaliar a experiência dos consumidores constantemente, nos pontos de contato, dando foco nos "momentos da verdade". É importante que para cada um destes pontos, sejam implementados recursos para coletar inputs sobre a percepção dos clientes, adequados à natureza da interação naquele momento.

Pesquisas de satisfação convencionais utilizam índices baseados em cálculos matemáticos que não mostram todo o cenário. É importante incluir avaliações qualitativas no processo.

Os dados coletados possibilitam a realização de um benchmark com base em evolução histórica ou com base no desempenho de concorrentes ou outros setores, levantando riscos e e oportunidades de melhoria.

O uso de recursos de TI, como ferramentas de BPM ou workflow do processo, aliados a uma estratégia de governança da informação, permitem manter o CEM em ação, com a realização de ajustes e melhorias sempre que necessário, de forma ágil. Estas ferramentas podem, também, ajudar a medir o retorno financeiro das ações de marketing e vendas.

O monitoramento da experiência do consumidor possibilita levantar tendências e, através da validação por meio de pesquisas complementares, dentro da metodologia do CEM, proporcionar inputs para desenvolvimento de novos produtos, serviços e até mesmo modelos de negócio.

COMO PODEMOS CONTRIBUIR COM SUA ORGANIZAÇÃO

Independente do seu ramo de atuação, a ECR disponibiliza treinamentos, workshops e consultoria para implantação desta metodologia. Além disto, dispomos de ferramentas tecnológicas para disponibilizar a coleta e sistematização de informações e controle de processos.
Para receber maiores informações sobre nossas iniciativas em Customer Experience Management, por favor entre em contato com os seguintes membros de nossa equipe.

Paulino Jeckel
Partner – Marketing & Sales Consultant
ECR Consultoria
Rio Grande do Sul, Brasil
+55 51 3478.6232
pjeckel@ecrconsultoria.com.br

Maria Aparecida da Silva
Sales – Customer Support
ECR Consultoria
Rio Grande do Sul, Brasil
+55 51 3478.6232
comercial@ecrconsultoria.com.br

ECR
CONSULTORIA
Otimizando seus movimento$