

Como entender a experiência do cliente (Understanding Customer Experience)

Quem já contratou um plano de telefonia celular ou navegou por sistemas de atendimento telefônico automatizado provavelmente já sentiu a aparente indiferença de empresas por aquilo que deveria ser sua grande preocupação: a experiência vivida pelo cliente no contato com a empresa - algo que culmina em satisfação ou em decepção e deserção.

A experiência do cliente é sua reação subjetiva a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa. Abrange todo aspecto daquilo que a empresa oferece: atendimento, publicidade, embalagem, recursos do produto ou serviço, facilidade de uso, confiabilidade. Essa experiência é moldada pelas expectativas do cliente - refl exo, em grande medida, de experiências anteriores. Poucos executivos refutariam a importância da experiência do cliente, ou de sua mensuração e análise, mas muitos não entendem bem a diferença entre isso e o CRM, ou tudo o que esses dados podem revelar. Em um estudo recente, por exemplo, a maioria das empresas declarou que garantia uma experiência "superior" para a clientela - clientes que, em sua maioria, discordavam.

Os autores descrevem um processo de gestão da experiência do cliente (CEM, na sigla em inglês) com o monitoramento de três aspectos: padrões passados (avaliação de transações efetuadas), padrões presentes (exame de relações atuais) e padrões potenciais (sondagens com o intuito de descortinar oportunidades futuras). A coleta de dados ocorre em pontos de contato através de pesquisas, entrevistas, grupos de discussão e fóruns online. Cabe à empresa envolver toda área da organização na iniciativa, e não só uma equipe em contato direto com o cliente.

Os autores ilustram como é criado um sistema transfuncional de CEM. Com ele, a empresa pode descobrir que clientes trazem potencial de crescimento e quais exigem intervenção imediata.

Empresas que monitoram sistematicamente a interação com a clientela podem tomar medidas importantes para melhorar a experiência do cliente - e os próprios resultados.

Um consumidor que tenha contratado recentemente um plano de telefonia celular certamente penou para comparar o custo de minutos da franquia com o de chamadas gratuitas intra-rede - e, ainda, com o de serviços como push-to-talk, roaming e envio de mensagens. Em um país como os Estados Unidos, muitos se deixam seduzir pelo desconto pós-venda do fabricante, o tal rebate, só para descobrir que o formulário a preencher é mais detalhado do que o de um pedido de empréstimo no banco. E o que dizer de sistemas de atendimento automatizado, que fazem o cliente percorrer um labirinto de opções se quiser ser atendido por um ser humano? É tão baixa a confiança do consumidor no substituto eletrônico que semanas depois de um website (www.gethuman.com) ter indicado o atalho para o cliente falar com alguém de carne e osso em dez grandes empresas nos EUA, a lista logo foi engrossada com instruções para mais de 400 outras companhias.

Excesso de opções, descontos cheios de poréns e escassez de contato pessoal são, todos, indícios da indiferença da empresa em relação àquilo que devia ser prioridade: a qualidade da experiência da clientela. No primeiro exemplo, a operadora ofereceu um sem-fim de opções, em parte para dificultar a comparação com a concorrência e uma guerra de preços. No segundo, a empresa deu um desconto difícil de obter para levar o cliente a comprar. No terceiro, a meta era gastar menos com pessoal, apesar da promessa de disponibilidade de atendimento 24 horas. Infelizmente, toda essa esperteza faz o cliente se arrepender da compra e procurar outra empresa na oportunidade seguinte.

A experiência do cliente abrange todo aspecto daquilo que a empresa oferece: a qualidade do atendimento, é claro, mas também publicidade, embalagem, recursos do produto ou serviço, facilidade de uso, confiabilidade. No entanto, poucos dos responsáveis por isso tudo pensam de modo reiterado sobre o impacto de suas decisões sobre a experiência do cliente. E, quando pensam, é comum que cada um tenha uma ideia distinta sobre o que tal experiência significa - e ninguém em um posto mais graduado coordena essas iniciativas.

Se a empresa mexe com produtos, por exemplo, o pessoal de desenvolvimento costuma deixar ao marketing questões ligadas à experiência do cliente, e ambos em geral se atêm a recursos e a especificações. O braço operacional cuida sobretudo de qualidade, pontualidade, custo. Já a turma do atendimento ao cliente tende a se concentrar na transação em curso, mas não em sua ligação com aquilo que veio antes ou virá depois. E muito do atendimento é feito mecanicamente. Caso contrário, por que um atendente perguntaria "Posso ajudá-lo em algo mais?", como costuma fazer, quando nem chegou a solucionar o problema original que levou à chamada ou à visita?

Certas empresas não entendem por que deveriam se preocupar com a experiência do cliente. Outras coletam e computam dados sobre essa experiência, mas não discutem as constatações. Outras, ainda, compilam e divulgam a informação, mas não responsabilizam ninguém por fazer uso dos dados. A extensão do problema foi captada por uma pesquisa recente da Bain & Company com clientes de 362 empresas. Apenas 8% descreveram sua experiência como "superior"; entre as empresas ouvidas, 80% diziam garantir uma experiência superior ao cliente. Dada a disparidade, a perspectiva de que a situação me-lhore é baixa. Já a necessidade é urgente: hoje, o consumidor tem mais opções do que nunca, alternativas mais complexas e mais canais de acesso a cada uma delas. Nesse cenário, soluções simples e integradas - em vez de fragmentadas e complicadas - vão conquistar o consumidor sem tempo a perder (leia mais sobre a simplificação do processo de compra em "Consumo enxuto", de James P. Womack e Daniel T. Jones, HBR Março 2005). E, em mercados cada vez mais globais, é perigoso supor que um produto ou serviço, uma forma de comunicação ou qualquer outro contato terá o mesmo efeito sobre o consumidor de qualquer parte do mundo.

Embora poucas empresas tenham fechado o foco na experiência do cliente, muitas vêm tentando medir a satisfação da clientela e possuem, portanto, uma fartura de dados. O problema é que medir a satisfação do cliente não mostra à empresa como atingi-la. Essa satisfação é, basicamente, o produto de uma série de experiências do cliente - o

resultado líquido das boas menos as ruins. Há satisfação quando o vão entre expectativas do cliente e suas experiências subsequentes é fechado. Para entender como atingir a satisfação, a empresa precisa desconstruí-la: precisa chegar às experiências que a compõem. Já que muitas das experiências do cliente não são consequência direta das mensagens da marca ou daquilo que a empresa de fato oferece no mercado, um exame das iniciativas e escolhas da empresa não bastará. É preciso monitorar e investigar a própria clientela - ou seja, o leque completo e a realidade sem véus de suas experiências com a empresa e as expectativas, boas ou péssimas, delas resultantes.

Essa atenção ao cliente requer um processo integrado no qual todo departamento se preocupa em promover uma boa experiência e a direção garante que o produto ou serviço mantenha todas essas noções paroquiais em equilíbrio e, portanto, ligadas aos resultados. Neste artigo mostramos como criar tal processo, que inclui três modalidades de monitoramento do cliente: padrões passados, padrões presentes e padrões potenciais (outra maneira de identificar esses padrões é por sua frequência: persistente, periódica e pulsada). Ao entender a finalidade distinta dessas técnicas e quem controla cada uma delas - e como atuam em conjunto, e não em conflito -, a empresa pode transformar o sonho do foco no cliente em um verdadeiro sistema de negócios.

O que é a experiência do cliente

A experiência do cliente é a reação interna e subjetiva do cliente a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa. Em geral, o contato direto ocorre no decorrer da compra, do uso e do atendimento, e costuma ser iniciado pelo cliente. O contato indireto com frequência envolve o encontro imprevisto com representações de produtos, serviços ou marcas da empresa, e assume a forma de boca a boca (recomendações ou críticas), publicidade, relatos na imprensa, avaliações e outros. Um encontro desses ocorreria, por exemplo, quando o logo da página inicial de busca no Google aparece enfeitado para celebrar alguma data especial, ou quando o escapamento de uma Harley-Davidson solta seu ruído típico. Talvez seja apenas um e-mail enviado por um cliente a outro.

O segredo de uma boa experiência não é a variedade de recursos oferecidos. O Windows da Microsoft, que tem recursos a perder de vista, pode gerar o que o diretor de TI de uma empresa considera uma experiência positiva, mas muita gente prefere o sistema operacional Macintosh, da Apple, que tem menos recursos e menos opções de configuração. A experiência do cliente com um produto da Apple começa bem antes de o aparelho ser ligado - no caso do iPod, começa talvez com as silhuetas dançando em comerciais de TV. A embalagem reciclável, dobrável como um origami, envolve o iPod como se este fosse um ovo Fabergé feito para um czar. Um pequeno aviso - "Criado na Califórnia, fabricado na China" - deixa claro que a Apple detém as rédeas, mas também quer derrubar custos. Até usuários do Windows gostam do toque intuitivo do aparelho, herança do Mac, e consideram que baixar música no iTunes é mais fácil do que comprar um CD na Amazon. Todo produto da Apple é projetado com a finalidade maior de tornar o tempo que o usuário passa com a Apple uma experiência agradável.

Uma marca de sucesso molda a experiência do cliente ao embutir a proposta de valor fundamental da empresa em todo e qualquer recurso. Para a BMW, "The Ultimate Driving Machine" é muito mais do que um slogan: é algo que embasa as decisões de criação e manufatura da montadora. Em 2000 a Mercedes-Benz lançou um sistema que controla automaticamente a distância entre um Mercedes e o veículo à frente. A BMW só cogitaria criar algo parecido se o recurso acentuasse, e não tolhesse, a experiência de dirigir.

Qualidade e escopo do atendimento também pesam, mas em geral quando o que se oferece é um serviço. O recurso de monitoramento e apoio que a FedEx oferece via internet e por telefone, por exemplo, é tão importante para a clientela quanto sua proposta básica de valor, a entrega pontual.

Em sua atenção à logística - ao modo como algo chega ao cliente, não só ao produto ou ao serviço em si -, empresas que atendem outras empresas seguem o exemplo daquela voltada ao consumidor. Em ambas, a meta é garantir uma experiência positiva para o usuário final.

Para ajudar esta última a atingir tal meta, o parceiro ou fornecedor de uma empresa B2B tenta primeiro entender em que ponto da cadeia de valor de sua clientela direta a B2B pode dar uma contribuição relevante - como e quando. É algo distinto de registrar e analisar a experiência interna e inefável de um ser humano. A "experiência" de uma empresa seria seu modo de operar - e, para ajudar essa clientela a atender seus próprios clientes, uma empresa B2B soluciona problemas dessa operação, assim como uma empresa voltada ao consumidor busca satisfazer as necessidades de seu público. No contexto B2B, uma boa experiência não causa enlevo, mas traz tranquilidade a quem está no comando, pois elimina problemas.

Um fornecedor satisfaz o departamento de compras de uma empresa cliente, por exemplo, ao garantir uma boa relação entre custos e benefícios. Satisfaz a área de operações ao fornecer produtos ou serviços fáceis de usar. E satisfaz executivos dessa cliente ao ampliar a capacidade ao mesmo ritmo da empresa e ao evoluir junto com ela. Aqui, vendas e marketing não monopolizam, necessariamente, os pontos de contato com clientes: o pessoal de operações na primeira empresa lida diretamente com os colegas da segunda, e por aí vai. A natureza funcional do relacionamento - aliás, o fato de que seja um relacionamento de verdade - torna disseminada a atenção a questões de experiência e a prioridades.

Dados sobre essa experiência - sejam de uma empresa, sejam de um consumidor - são obtidos em pontos de contato, ou touch points: quando há contato direto com o produto ou serviço ou com representações dele pela empresa ou por terceiros. Usamos a expressão "corredor do cliente" para ilustrar a série de pontos de contato encontrada pelo cliente. Aquilo que constitui um ponto de contato relevante muda ao longo da vida do cliente. Para uma jovem família com tempo e recursos limitados, um breve encontro com um corretor de seguros ou consultor financeiro pode ser adequado. A mesma experiência não traria satisfação a um indivíduo maduro, com tempo de sobra e patrimônio considerável.

Nem todo ponto de contato tem igual valor. Interações de atendimento pesam mais quando o que se oferece é um serviço. Pontos de contato que conduzem o cliente a uma interação subsequente de valor ainda maior (como o recurso da Amazon para pedidos com um único clicar do mouse), pesam ainda mais. É preciso mapear o corredor de touch points e ficar atento a problemas. Em cada ponto de contato, o vão entre a expectativa e a experiência do cliente significa a diferença entre a satisfação e algo aquém disso.

A expectativa do indivíduo é fruto, em parte, de experiências anteriores com aquilo que a empresa oferece. O cliente instintivamente compara cada nova experiência, positiva ou não, às anteriores, e com base nisso faz seu julgamento. Condições do mercado, concorrência e situação pessoal do cliente também influenciam as expectativas. Ainda que a expectativa seja definida pela própria marca da empresa, o cliente pode se decepcionar. A Dell, por exemplo, transformou a experiência de comprar um computador pela internet de algo arriscado em algo confiável. Já quando aplicou os mesmos procedimentos à escolha e compra de televisores de plasma caros, de HDTV, houve decepção. A Dell conseguiu, sim, criar expectativas positivas entre o público consumidor. Só que, para satisfazê-las, o melhor era o pessoal de vendas em uma loja convencional de eletrônicos.

Um bom projeto seria capaz de tornar as experiências mais rotineiras e mais maçantes do cliente - conferir preços, obter resposta para uma dúvida ou fazer um pedido de milhões de dólares - agradáveis e eficientes. Se ainda assim houver cautela ou insatisfação, é possível superá-las com o controle engenhoso da experiência do consumidor.

Ao desenvolver um novo medicamento para a Aids, a Gilead Sciences deu um bom exemplo de como a incapacidade de entender o papel da experiência e da expectativa na insatisfação de um segmento do público pode tornar a empresa incapaz de atingir o segmento em questão. Quando lançou o novo remédio, que exibira vantagens em relação aos existentes, a Gilead percebeu que as vendas para pacientes que então iniciavam a terapia eram excelentes, mas menores do que o esperado para quem já vinha em tratamento. A empresa descobriu que trocar de medicamento, para um paciente de HIV/Aids, não é o mesmo que provar um comprimido diferente para gripe. A troca significa encerrar uma relação de confiança na esperança de se obter um avanço incerto. A empresa descobriu, ainda, que o paciente com HIV está muito mais interessado nos potenciais efeitos adversos de um novo medicamento do que em sua suposta superioridade. Ciente disso, a Gilead resolveu frisar, no marketing da nova substância, a baixa ocorrência de efeitos colaterais sérios. Além disso, segmentou os médicos segundo sua inclinação a indicar outro medicamento que não os já conhecidos. Quando a Gilead facilitou a transição para seu produto, a participação de mercado da principal concorrente caiu 33%.

Por que a negligência?

Ainda que não refutem diretamente a importância da experiência do cliente, ou das ferramentas usadas para coletar, quantificar e analisar tal experiência, muitos

executivos não entendem bem o que uma ferramenta dessas pode revelar. Três grandes forças conspiram para essa ignorância.

Altas cifras já investidas em CRM. Tendo torrado fortunas em software de gestão do relacionamento com clientes, muitos executivos calculam que o problema não é falta de informações sobre o cliente - mas informação em excesso. Antes de investir mais tempo e dinheiro, esses dirigentes naturalmente querem saber em que um dado sobre a experiência do cliente é distinto e que valor possui.

A diferença é que o CRM registra aquilo que a empresa sabe sobre um cliente em particular - seu histórico de solicitação de serviços, devolução de produtos e consultas, entre outras coisas -, enquanto dados sobre a experiência do cliente registram a reação subjetiva do indivíduo a uma empresa em particular. O CRM registra atos do cliente após o fato; o CEM (customer experience management) registra a resposta imediata do cliente a um encontro com a empresa. Profissionais habituados a conferir a fria análise do departamento de marketing de dados de CRM coletados em pontos-de-venda captam a diferença assim que ouvem as palavras proferidas por um cliente frustrado (para detalhes sobre a diferença entre as duas abordagens, veja o quadro "CEM versus CRM").

Além disso, muitos executivos não entendem o suficiente a diferença entre satisfação do cliente, algo a seu ver já bastante monitorado, e a experiência do cliente, que sempre exige mais investigação.

Falta de sintonia com necessidades do cliente. Líderes egressos de áreas em contato direto com o cliente, como John Chambers, presidente da Cisco Systems, são mais inclinados a agir com a experiência desse cliente em mente. Quando é difícil decidir que tecnologia nova adotar, por exemplo, a Cisco adia o veredicto até registrar a reação de clientes importantes. Já que sabe que haverá um mercado para a tecnologia que vier a adotar, a empresa pode se dar ao luxo de assumir o compromisso depois da concorrência.

Executivos egressos de finanças, engenharia ou produção, por sua vez, costumam encarar a gestão da experiência do cliente como responsabilidade das áreas de vendas, marketing ou suporte.

Medo daquilo que os dados possam revelar. É fácil dizer que a empresa gira em torno do cliente quando não há dados para refutar a afirmação. Já quando começam a chegar informações, a coisa complica. Temos condições de fazer aquilo que o cliente pede? Como escolher entre preferências conflitantes? Podemos aceitar o que o cliente diz estar sentindo sem antes dizer o que ele devia sentir? Executivos que jamais tolerariam uma grande disparidade entre a receita projetada e a receita aferida preferem fazer vista grossa quando as avaliações do cliente e da empresa divergem, como no caso da pesquisa da Bain.

Além disso, o executivo hesita em agir com base nessas informações porque dados de experiência são mais ambíguos do que atos concretos do cliente - pedidos efetuados, por exemplo. Contudo, a análise estatística já avançou o bastante para quantificar, de

modo confiável, tanto a importância relativa de cada ponto de contato como a experiência gerada. Essa análise pode, ainda, isolar transações, contas, regiões e segmentos de clientes, entre outros, e esmiuçar os dados resultantes. A coleta eletrônica de dados sobre a experiência do cliente teve início há cerca de dez anos. Hoje, uma empresa pode combinar instantaneamente tais dados com informações obtidas em sistemas de CRM e outros bancos de dados de clientes, conduzir análises de respostas individuais e agregadas em tempo real e automaticamente mover e monitorar questões carentes de resolução.

Mais escorregadios são estudos de observação e comentários *ipsis litteris*, que por esse motivo não recebem a atenção que merecem. Se abordados com a empatia e o insight certos, no entanto, podem ser mais reveladores do que dados concretos. Mesmo o consumidor altamente ciente das deficiências de um produto ou de uma marca pode ser incapaz de apontar um bom substituto. É por isso que Henry Ford dizia que se tivesse indagado ao público, antes de fabricar seu primeiro carro, como atender melhor a suas necessidades de transporte, essa clientela teria simplesmente dito: "Com cavalos mais velozes". Corretamente decifradas, as correntes subjacentes que norteiam o fluxo de dados da experiência do cliente indicarão o formato da próxima grande transformação.

Todos a bordo

Muitas organizações atribuem a responsabilidade pela coleta e avaliação de dados da experiência do cliente a uma única equipe, em contato com o cliente e respaldada pela TI. Com isso, conseguem pelo menos três coisas: poupar dinheiro; impedir que o cliente seja importunado com contatos redundantes; e permitir a comparação direta de clientes com base em local, produto escolhido ou outro critério.

É, contudo, um erro atribuir a um grupo em contato com o cliente total responsabilidade pela concepção, entrega e criação de uma experiência superior do cliente - isentando o pessoal mais afastado da clientela de entender tal experiência.

Fugindo a esse padrão comum, a Palm explorou a experiência do cliente para fazer do Treo um de seus aparelhos de maior sucesso. Mescla de celular e Palm Pilot, a versão original do Treo usava a mesma bateria recarregável dos palmtops da Palm. Na função celular, o aparelho consumia muito mais energia do que quando usado como organizador. Logo, quem usava muito o aparelho como telefone celular convivía com a constante perda de carga - e em geral quando estava longe do carregador da bateria. Queixas sobre o problema começaram a aparecer em levantamentos de transações no atendimento ao cliente da Palm. Aos desconsolados usuários do Treo, o pessoal desse departamento pouco podia oferecer além de dicas para conservar a bateria.

Insatisfeito com a situação, o vice-presidente de atendimento ao cliente, Dan Gilbert, deu uma mostra incomum de iniciativa e repassou esses dados da experiência do cliente à equipe de desenvolvimento do produto, que se debruçou sobre o problema. A geração seguinte do Treo veio com uma bateria substituível. Em 2005 as vendas foram 71% maiores do que no ano anterior.

Em geral, porém, para haver uma reação vigorosa a informações sobre a experiência do cliente, é preciso que a gerência geral orquestre a resposta aos problemas registrados. Foi o que descobriu a Intuit ao tentar solucionar problemas enfrentados por usuários ao instalar uma nova versão do programa TurboTax. A solução dependeu do esforço de vários departamentos, mas nenhum indivíduo destacado para lidar com o problema ocupava um posto alto o bastante para "controlar" todo o processo de instalação.

Em busca da informação certa

Há três padrões de informação sobre a experiência do cliente, cada qual com ritmo e nível de coleta de dados próprios (veja um detalhamento de cada um dos três no quadro "A experiência do cliente: persistente, periódica, pulsada").

Quando monitora grandes números de transações feitas por indivíduos isolados, a empresa está analisando padrões passados. A Enterprise Rent-A-Car supostamente pergunta a todo cliente, no ato da devolução do veículo, se ele voltaria a alugar um carro da empresa. Qualquer serviço novo que um cliente da France Telecom obtém é seguido de um breve questionário sobre a qualidade daquela experiência. Como demonstram os dois exemplos, toda tentativa de determinar a qualidade de uma experiência ocorre diretamente após a experiência em si. Com isso, a empresa obtém um fluxo ininterrupto, ou "persistente", de informações - que depois analisa e difunde internamente. Embora o questionário seja a ferramenta mais utilizada para coleta de dados sobre padrões anteriores, o cliente às vezes é abordado em blogs e fóruns na internet. Em geral, a empresa se guia por afirmações fortemente endossadas pelo cliente - embora uma reação tibia do cliente a um recurso ou serviço possa ser tão reveladora quanto. Por isso, quem avalia os resultados deve estar atento a aspectos da experiência do cliente que uma sondagem ou outras ferramentas não abordam diretamente.

A análise de *padrões presentes* não é a mera avaliação do significado e do sucesso de um encontro recente, mas representa um relacionamento contínuo com o cliente. Logo, pode incluir sondagens sobre o conhecimento de outros fornecedores pelo cliente, recursos novos que o cliente possa desejar e aquilo que considera um desafio à competitividade do produto ou serviço. Dado o amplo escopo da investigação, esse tipo de monitoramento não deve ser deflagrado somente por transações iniciadas pelo cliente. Informações sobre produtos ou serviços importantes devem ser obtidas em intervalos programados, ou "periodicamente". A Hewlett-Packard e a consultoria BearingPoint, por exemplo, abordam todo cliente relevante todo ano. Ao iniciar o contato com clientes distintos em momentos distintos do ano, a BearingPoint criou um fluxo quase persistente de dados que independe da conclusão de uma transação e permite comparações entre clientes em uma série de aspectos. A BearingPoint descobriu, com isso, que as melhores práticas que adotara em um grupo de mercado vertical não haviam migrado para outros setores.

Padrões presentes são revelados com questionários ou entrevistas ao vivo, estudos adaptados ao tema ou alguma combinação de ferramentas. É bom que o cliente seja preparado para a sondagem e que saiba qual a finalidade da pesquisa, como ficará sabendo dos resultados e que papel terá no enfrentamento da questão. Daí a Hewlett-Packard premiar gerentes de contas com base no índice de participação dos clientes, e não só nos resultados.

Padrões potenciais surgem da investigação de oportunidades, que muitas vezes surgem da interpretação de dados do cliente e da observação do comportamento do cliente. Assim como o estudo feito pela Gilead, esse tipo de sondagem costuma nascer de estratégias que envolvem a aposta em um determinado segmento de clientes e não é, portanto, programada: é "pulsada". Em geral, as constatações são usadas para embasar o processo de desenvolvimento do produto.

A maioria das empresas utiliza uma métrica única para sintetizar dados sobre padrões passados e presentes. O indicador de experiência do cliente Net Promoter, por exemplo, registra o saldo geral de experiências do cliente - ou seja, as positivas menos as negativas. O fundador da Intuit, Scott Cook, usa a pontuação do Net Promoter para definir metas e galvanizar a atenção da organização, embora reconheça que a alta ou a queda na pontuação não revelam o que há por trás da tendência.

À medida que a relação com o cliente se aprofunda, a empresa tende a coletar dados com maior frequência. Os padrões surgidos sugerem novas áreas de investigação. Estudos do relacionamento presente podem indicar, por exemplo, que a experiência de atendimento in loco deixa a desejar. Feitos os ajustes, é comum o uso de uma sondagem após o serviço prestado posteriormente para medir o progresso. Uma pesquisa subsequente, mais ampla, pode revelar uma boa experiência com o prazo para prestação do serviço, mas pontuação geral baixa, e deflagrar um estudo especial para definir prioridades do cliente a partir de um leque de fatores da experiência de atendimento.

Baixo custo e facilidade de ajustes fazem do questionário o grande favorito para registrar padrões passados e presentes. Sondagens por e-mail são melhores do que tradicionais, impressas, pois podem ser compartilhadas mais facilmente; permitem rápida distribuição; dão ao autor flexibilidade para ampliar ou abreviar a sondagem segundo o desejo do entrevistado ou o conteúdo da resposta; minimizam demoras na análise dos resultados; e tendem a gerar ações imediatas, como o comunicado a um gerente geral caso os resultados fiquem abaixo de um nível predefinido. Também é mais fácil adaptar a sondagem por e-mail. O questionário que a Marvin Windows and Doors envia a distribuidores é distinto, por exemplo, do enviado a arquitetos que compram seus produtos.

Uma pesquisa bem projetada não é aquela que simplesmente produz a informação desejada, mas a que evita virar, ela própria, parte de um lado indesejado da experiência do cliente. Logo, não deve ser um fardo para o cliente ou impedir que ele comunique a natureza especial de sua experiência. Para manter um questionário o mais breve possível, uma saída é evitar questões ligadas a compras recentes, sobre as quais a empresa já possui dados. O contato tampouco deve ser deflagrado por transações de clientes regulares, como agentes de compras - que a empresa jamais deveria importunar à toa. Por outro lado, a empresa não deve impor sanções severas demais a intermediários que recebam nota baixa, pois isso faria com que tentassem sanar o problema no ato para impedir que o cliente responda à sondagem. Tal prática pode até aplacar a fúria de um cliente específico, mas seu emprego generalizado impede que a gerência da empresa obtenha um retrato amplo de problemas sistêmicos.

Um questionário tem, sim, limitações, e grupos de discussão, fóruns de usuários, blogs e estudos de observação e marketing podem gerar insights que o questionário não gera (leia mais sobre a consulta a usuários em "Spark Innovation Through Empathic Design", de Dorothy Leonard e Jeffrey Rayport, HBR November-December 1997).

A Intuit, por exemplo, mestra em seguir a clientela para estudá-la. Representantes da empresa vão à casa ou ao trabalho de usuários para conferir como são usados produtos como o software QuickBooks. A empresa sentiu a necessidade de um programa como o QuickBooks Simple Start ao observar a luta de microempresas com o QuickBooks Pro. São ferramentas ideais para a descoberta de padrões presentes e potenciais, pois exigem mais tempo, preparo e gasto do que sondagens com base em transações.

Ação fundada na experiência

Vejamos a luta de uma empresa que chamaremos HiTouch - na verdade, um amálgama de várias companhias - para criar um sistema de gestão da experiência do cliente. Prestadora mundial de serviços financeiros B2B, a HiTouch sofreu um sério baque quando um cliente importante levou metade da conta para uma arquiinimiga. Executivos da HiTouch haviam acabado de concluir uma análise trimestral na qual a relação com esse cliente fora classificada de "superior". Estupefatos, os gerentes se indagavam qual fora o problema.

Na luta para salvar a conta, executivos da HiTouch descobriram o suficiente para deslanchar uma campanha em toda a empresa para melhorar a experiência em todas as outras grandes contas. Após uma rápida auditoria dos programas atuais de experiência do cliente, dos responsáveis por eles e dos resultados, foi constatado que grupos de mercado verticais em geral se limitavam a monitorar leads e a analisar padrões de compra. A maioria do pessoal achava que experiência do cliente era responsabilidade do marketing ou de vendas. O único indicador de CEM da empresa vinha de uma pesquisa anual de satisfação do cliente cujo texto não fora alterado em três anos.

A HiTouch contratou consultores para ajudar na iniciativa. Em vez de partir para um trabalho demorado de definição de metas formais de experiência do cliente ou de um plano detalhado, os consultores sugeriram um "protótipo", uma sondagem rápida do

relacionamento com clientes importantes. Líderes da HiTouch identificaram pontos de contato que haviam decepcionado essa clientela. Para evitar novas deserções, constataram, seria preciso adotar metas de experiência do cliente para cada estágio da cadeia de valor - metas condizentes com os objetivos financeiros de cada mercado vertical e compatíveis, ao mesmo tempo, com a marca da empresa.

Com mais e mais questões surgindo, ficou claro que a iniciativa exigiria um líder executivo, uma verba e recursos exclusivos. O principal diretor de vendas da empresa, já convertido ao processo, tomou a dianteira. Para garantir um bom índice de participação, pediu que executivos de vendas preparassem a clientela a ser ouvida. Um punhado mostrou uma versão preliminar da pesquisa a alguns clientes para saber sua opinião sobre o tom e temas abordados. Das questões selecionadas, duas cruciais foram: "Que importância tiveram, em sua decisão de compra, a marca da HiTouch e o serviço aparentemente prometido?" e "A seu ver, a HiTouch garante a experiência prometida pelas equipes de marketing e vendas?". A pesquisa piloto incluiu um indicador agregado que permitiu à HiTouch comparar respostas por localidade, plataforma de serviços e mercado vertical.

O executivo de vendas percebeu que reuniões sobre a pesquisa piloto, nas quais o pessoal de vendas repassava aos próprios clientes informações sobre a experiência do cliente, diferiam da típica visita de vendas ao afastar a conversa de uma transação específica e aproximá-la do cultivo do relacionamento. Eram, ainda, ótima oportunidade para apresentar aos clientes profissionais de outras áreas da HiTouch que não a de vendas - gente em posição de solucionar problemas do cliente à medida que surgiam. Com isso, a equipe de vendas passou a encarar seu papel menos como responsabilidade funcional e mais como processo organizacional.

Com 24 horas da distribuição da pesquisa já havia resultados a conferir. Muitos dos comentários da clientela eram duros. Certos executivos tentavam se defender e diminuir a importância do que os dados diziam, em vez de entender as questões por trás deles. Alguns seguiram pedindo mais e mais dados. Outros saíram correndo atrás de respostas antes mesmo de entender plenamente o que estava sendo dito.

Apuradas 60% das respostas, ficou claro quais experiências eram críticas para a satisfação geral. Com raras exceções, eram experiências distintas em cada mercado vertical. Para cada uma, foi feita uma comparação da pontuação agregada com a receita gerada pelo cliente. Com base nisso, o pessoal de finanças dividiu a clientela em quatro quadrantes (veja o quadro "Classificação de clientes").

Cliente exemplar: boa pontuação; boa receita.

Cliente com potencial: boa pontuação; receita potencial maior. Candidatos para venda cruzada e upsell.

Cliente em risco: baixa pontuação; boa receita. Intervenção decisiva necessária.

Cliente precário: baixa pontuação; baixa receita. A ser resgatado ou abandonado.

Foi animador constatar que havia três vezes mais clientes no segmento "com potencial" do que em qualquer outro. Mas, aprofundado o exame, descobriu-se que alguns deles não compravam tanto quanto os de outros quadrantes. Aliás, um dos maiores clientes fora parar no grupo "em risco".

Os resultados da pesquisa inicial coincidiram com o começo do ciclo de planejamento estratégico. No trimestre seguinte, toda equipe de mercado vertical - tendo mostrado os resultados a certos clientes e descrito que providências pretendia tomar - estava pronta para aplicar pesquisas de transação sobre a experiência do cliente com serviços de instalação e manutenção. Além disso, toda equipe definira metas para essa experiência e programara pesquisas de relacionamento.

Um ano depois, a HiTouch se valia de dados correntes sobre a experiência, e não de opiniões pouco embasadas. Em reuniões mensais de operações, gerentes gerais de mercados verticais já analisavam questões cruciais de experiência do cliente - e providências tomadas - antes de examinar dados financeiros. Uma síntese dinâmica de problemas de relacionamento expostos por sondagens da clientela deflagrava discussões trimestrais de estratégia. A deserção em cada grupo de mercado vertical caiu em média 16%.

Nem tudo saiu conforme esperado. A empresa montou uma espécie de painel executivo para ficar a par de problemas na experiência de instalação, mas a divulgação de informações sobre transações de alto volume desagradou de tal forma os gerentes responsáveis que as questões subjacentes acabaram sem resposta. O painel foi abolido. Em seu lugar foi adotado um sistema automático de alerta que repassa problemas a especialistas ou a gerentes gerais - que começaram a registrar um belo avanço na busca de soluções. O reforço na equipe de analistas e a simplificação de relatórios ajudaram esses gerentes a identificar novas oportunidades, área que vinham negligenciando.

A experiência do funcionário

A experiência do cliente só começa a melhorar quando vira alta prioridade e quando processos de trabalho, sistemas e estruturas da empresa se ajustam a tal mudança. Quando o pessoal vê altos gerentes exigindo reiteradamente informações sobre essa experiência e tomando decisões difíceis com base nesses dados, suas próprias decisões acabam condicionadas pelo fato.

Pouco depois de ter batido todo recorde de crescimento do setor de software, a Siebel Systems (hoje parte da Oracle) começou a registrar queda nos índices de satisfação. Adepta da gestão da experiência do cliente, a empresa tinha dados que revelavam que a clientela sentia imensa disparidade entre custos reais e custos projetados da posse do Siebel 6, programa de automação da força de vendas com uma arquitetura cliente-servidor. A solução proposta, a migração para uma arquitetura na web com o Siebel 7, significaria abrir mão, por dois anos, do desenvolvimento de outros recursos importantes - e da receita que geravam. Apesar disso, a liderança da Siebel foi em frente. A satisfação logo retomava níveis elevados. Já o pessoal ficou motivado ao ver a diretoria colocar a experiência à frente da receita.

Uma vez convencida da importância da experiência, cada departamento tem um papel a cumprir.

O *marketing* deve determinar gostos e padrões de cada um dos segmentos de mercado visados, disseminar esse conhecimento pela empresa e ajustar toda comunicação com o consumidor de acordo com isso.

As *operações de serviços* devem garantir que processos, capacitação e práticas sejam ajustados a cada ponto de contato (pesquisas de padrões presentes são úteis para monitorar pontos de contato de alto volume, como call centers).

O *desenvolvimento de produtos* deve ir além da especificação de recursos necessários e projetar experiências. Para tanto, deve conferir como o cliente utiliza produtos e serviços, saber por que utiliza algo dessa ou daquela maneira e descobrir como um produto atual pode ser motivo de frustração. O ideal é que o pessoal de desenvolvimento identifique comportamentos do cliente que contrariem expectativas da empresa e descubra necessidades que até ali não foram identificadas.

É preciso sistemas de tecnologia da informação para coletar, analisar e distribuir dados de CEM, integrar essa informação aos dados gerados por sistemas de CRM e monitorar o progresso. Com a estabilização do fluxo de dados, o formato de apresentação dos dados e o grau de detalhe devem ser ajustados ao público interno ao qual são voltados. Um detalhamento adequado para um analista pode ser exagerado para um gerente de linha, por exemplo. O CEM é uma peça dentro de outra, por assim dizer; assim como o cliente precisa ter uma boa experiência, o funcionário deve ter uma boa experiência ao digerir informações sobre si mesmo.

A área de recursos humanos deve traçar uma estratégia de comunicação e treinamento para difundir a lógica econômica do CEM e compor um retrato das mudanças que esse trará em processos de tomada de decisão. Já que a linha de frente responde pelo grosso da experiência do cliente, seria bom estudar a capacitação de cada profissional desses, seus processos de trabalho e atitudes. Quanto à gestão de desempenho, é natural que os resultados da experiência do cliente afetem a remuneração. Mas, como descobrimos em anos recentes, incentivos fortes demais podem distorcer o comportamento, em vez de torná-lo mais produtivo.

Equipes a cargo de contas devem progredir da sondagem anual para a análise detalhada de pontos de contato e, então, converter padrões presentes de experiências do cliente e questões vislumbradas em transações recentes em planos de ação a serem compartilhados com a clientela. Nem toda implicação significativa é logo aparente. Cabe a dirigentes explorar os dados para expor desejos ocultos da clientela.

A insatisfação do cliente é um mal generalizado e, agora que o poder está nas mãos da clientela, cada vez mais perigoso. Embora tenha bastante informação sobre hábitos de compra, renda e outros atributos do cliente usados para classificá-lo, a empresa pouco sabe sobre aquilo que a interação com seus produtos, serviços e marcas leva o cliente a pensar ou sentir. Mas, enquanto a empresa desconhecer essa experiência subjetiva e o

papel de cada departamento em moldá-la, a satisfação do cliente será mais um slogan do que uma meta atingível.

Christopher Meyer (cm@fastcycle.com) é presidente do Strategic Alignment Group, consultoria da Califórnia especializada em inovação e agilização de organizações. É autor de Fast Cycle Time (Free Press, 1993).

Andre Schwager (aschwager@customersenseconsulting.com) foi superintendente da Seagate Enterprise Management Software e ajudou a fundar a Satmetrix Systems, empresa de software de interação com clientes também sediada na Califórnia.