

Quando sua empresa vai parar de imitar as outras?

*Renomados especialistas que participaram do evento Customer Management Conference em Londres apontam a gestão da experiência do cliente como a melhor forma de diferenciação atual. Por Claudio Toyama**

*Claudio Toyama participou do evento *Customer Management Conference*, realizado em Londres entre os dias 16 e 18 de maio últimos, que contou com palestras de especialistas internacionais em *management* como Stephen Covey, Kjell Nordström, Ken Blanchard, Shaun Smith, Lou Carbone, Lou Gerstner e o brasileiro Ricardo Semler, entre outros.



Alguns gurus norte-americanos falam tanto em marketing experiencial que muitos executivos brasileiros acreditam, no fundo, que se trata de mais um "conceito para *yankees*" ou, então, com aplicação específica para marcas de luxo como a Ferrari, que eles também citam bastante. No entanto, companhias de várias regiões do mundo e de setores de atividade diversos já estão aplicando conceitos da chamada "customer experience" com o objetivo de diferenciar-se em um mercado no qual produtos e serviços já viraram *commodities*.

Aqui na Inglaterra, temos dois casos exemplares de customer experience, ambos discutidos no evento "Customer Management Conference", que foi realizado em Londres em meados de maio: Virgin Atlantic e First Direct Bank.

Quando a companhia aérea Virgin Atlantic incluiu a rota Hong Kong - Londres em seus trajetos, suas aeronaves não faziam o vôo direto como as das concorrentes British Airways e Cathay Pacific, mas os clientes ainda preferiam a Virgin. Por quê? Pelo fato de a experiência com a empresa ser tão diferenciada!

Para chegar a essa diferenciação, a Virgin conduziu um projeto de customer experience que mapeou os principais pontos de contato do cliente com sua marca e firmou como meta exceder as expectativas desses clientes em cada ponto.

Eis alguns exemplos da diferenciação oferecida pela Virgin Atlantic: passageiros em vôos transatlânticos têm acesso a um bar no andar superior da aeronave, no qual podem conversar sobre negócios, bater papo ou simplesmente esticar as pernas; há *lounges* de chegada com chuveiros, serviço de passar roupa e serviço de motorista do aeroporto ao destino final; e, no caso dos passageiros da classe executiva para cima, a Virgin providencia até o transporte para o aeroporto. Richard Branson, líder da empresa, está pensando em introduzir um carro anfíbio em Londres para levar passageiros da City até o aeroporto, utilizando o rio Tâmesa como parte do trajeto e evitando o tráfego da cidade.

O banco First Direct, lançado pelo Midland (hoje HSBC) na Inglaterra, já nasceu totalmente voltado para o cliente, levando em consideração todos os pontos de contato com ele em vez dos procedimentos internos, o que representa uma mudança



“Os clientes esperam que os funcionários de uma empresa ajam como anfitriões e não somente como mais um número em sua folha de pagamento”

total de paradigma. Os executivos do First Direct se concentraram em três fatores que, embora aparentemente simples, poderiam dar vazão a um crescimento estrondoso se bem implementados:

- a. Conveniência - ser capaz de conduzir transações 24 horas por dia, sete dias por semana.
- b. Serviço personalizado - conhecer os clientes e tratá-los como indivíduos
- c. Oferta competitiva de produtos - oferecer produtos competitivos e específicos para as necessidades dos clientes.

Em um mercado indiferenciado, o First Direct chegou a conquistar, por um bom tempo, um novo cliente a cada 5 segundos e 38% de sua base de clientes foi obtida por meio da recomendação boca-a-boca.

Vale notar que, como não é possível uma empresa se diferenciar em cada uma de suas centenas de pontos de contato com o cliente, é necessário que utilize os valores e a promessa de marca como base de qualquer iniciativa de diferenciação, exatamente como fez o First Direct.

Ainda há muitas empresas que relutam em abraçar a customer experience. No Brasil, por exemplo, não encontrei nenhum caso de aplicação dos conceitos de customer experience em sua totalidade. (Vale observar que há algumas empresas, como a Natura e a TAM, que estão dando alguns passos nessa área.)

Por que isso acontece? Creio que falta entender melhor o contexto de mudanças que torna a gestão de relacionamento com o cliente de modo geral (não confundir com o *software* CRM) um imperativo. Esse foi o tema da conferência sobre customer management e é desenvolvido a seguir neste artigo.

O CONTEXTO DE MUDANÇAS

Talvez você se lembre do seriado *Os Pioneiros*, no qual a família de Charles Ingalls morava em um vilarejo e, além de freqüentar a igreja, fazia compras com o Nels, dono do único mercadinho de Walnut Grove.

Os episódios de *Os Pioneiros* demonstravam exatamente o que deveria ter sido o gestão do relacionamento com o cliente em sua forma mais simples, pois Nels conhecia a fundo cada um de seus clientes e todas as suas preferências. E não parava por aí. Ele conhecia também cada um dos membros da família-cliente.

Isso tudo se passava por volta de 1870, uma época na qual o 'mundo dos negócios' era muito mais simples e nenhuma das tendências que mencionarei a seguir havia começado a se materializar.

Desde então, muitas águas rolaram e hoje vivemos em um período no qual cinco tendências têm, em maior ou menor grau, conquistado uma expressividade muito grande no mercado atual nos quatro cantos do planeta:

- 1- Comoditização do mercado
- 2- Aumento exponencial da oferta
- 3- Poder de barganha nas mãos do consumidor
- 4- Questionamento da "departamentalização" das empresas
- 5- Miopia de mercado

Comoditização do mercado

Ou seja, não há diferença perceptível entre uma oferta e outra. Alguns anos atrás, era fácil perceber a diferença, seja tecnológica ou na qualidade de serviços, entre duas empresas que atuavam em um mesmo segmento de mercado. Hoje em dia essas diferenças estão cada vez mais imperceptíveis aos olhos do cliente dada a facilidade com que tudo é copiado e reproduzido.

O especialista Kjell Nordström abordou este assunto com muita clareza na conferência sobre customer management e em seu livro *Karaoke Capitalism* (ed. Financial Times Prentice Hall), deixando bem claro que o advento do *benchmarking* e da cópia das melhores práticas contribui para a padronização e total falta de diferenciação entre uma oferta e outra. Fazendo alusão ao karaokê, ele diz que quem imita nunca soará exatamente como o original e será sempre considerado como "chegando quase lá". E isso não é suficiente nos dias de hoje.

O *benchmarking* e a cópia das melhores práticas deveriam ser usados como o bilhete de entrada para qualquer empresa fazer parte da competição e não como um fim em si. Assim que as empresas conseguissem chegar a um determinado patamar de qualidade, elas deveriam trabalhar para se diferenciar no mercado de tal maneira que sua oferta fosse praticamente impossível de ser copiada.

Aumento exponencial da oferta

A variedade de produtos e serviços que compete pela mesma fatia de mercado é enorme atualmente. Apenas para citar um exemplo, tomemos a categoria de sabão de lavar roupa aqui na Inglaterra -a oferta ultrapassa mais de cem tipos diferentes nesta categoria! Podemos escolher entre sabão em pó ou líquido, concentrado ou não, biodegradável ou não, com cheiro de "raios de sol", cheiro "primavera", especial para roupas coloridas e por aí vai.

Contraditoriamente, essa variedade enorme faz com que a tão almejada diferenciação seja cada vez mais difícil de ser conquistada, pois há uma diluição de participação da marca na mente do consumidor.

Poder de barganha nas mãos do consumidor

"Hoje quem manda é o cliente", disse Kjell Nordström. E ele tem razão. Com tanta competição no mercado e o crescente interesse do consumidor em se informar cada vez mais antes da compra, os clientes não chegam mais às lojas pedindo sugestões para o vendedor; grande parte deles já fez uma pesquisa on-line e sabe exatamente o que quer adquirir, incluindo as especificações mais apropriadas para suas necessidades e a faixa de preços que se dispõe a pagar.

E isso serve também para o setor de serviços. Quantos médicos, por exemplo, não estão sendo duramente questionados por seus pacientes quando prescrevem algum remédio e/ou tratamento?

Questionamento da departamentalização das empresas

Apesar de a era industrial ter deixado há tempos o lugar de destaque no mundo dos negócios, o paradigma da departamentalização de tarefas ainda permanece em grande parte das empresas. E esse modelo está começando a ser questionado, tanto por parte dos funcionários, como por parte dos clientes.

Quantas vezes não ouvimos algo como: "Desculpe senhor, mas eu trabalho em contas a pagar. O senhor terá que ligar novamente e pedir pelo departamento de serviços ao consumidor", ou algo do gênero?

Jack Welch, ex-CEO da GE e um dos mais admirados líderes corporativos do mundo ilustra este ponto de forma brilhante. Segundo ele, "hierarquia é uma organização com sua face voltada para o CEO e sua bunda voltada para o cliente".

Empresas que queiram sobreviver nesta nova era têm de ser muito mais ágeis e responder às demandas de seus clientes com entusiasmo e propriedade. Desculpas como a descrita há pouco não são mais facilmente aceitas pelos clientes. Estes esperam

que os funcionários de uma empresa ajam como anfitriões e não somente como mais um número em sua folha de pagamento. Em suma, os principais tomadores de decisão não podem mais ficar afastados de seus clientes.

Miopia de mercado

Como disse Lou Gerstner Jr., ex-CEO e chairman mundial da IBM, "nenhuma empresa terá sucesso, financeiro ou de qualquer outro tipo, se não tiver clientes satisfeitos". No entanto, cansamos de ver as empresas fazerem malabarismos para conquistar um novo cliente enquanto os velhos clientes são esquecidos ou até mesmo maltratados. É o típico foco no lucro de curto prazo que corrói a marca no longo prazo.

Um caso de "maltrato" aconteceu comigo recentemente quando tentei ligar para uma empresa de telecomunicações aqui em Londres. Quando liguei para o telefone de atendimento ao consumidor, fiquei esperando mais de 20 minutos na linha para ser atendido e desisti. Resolvi então ligar para o número de vendas (especial para novos clientes) e fui atendido em menos de três toques. Expliquei o que queria e o funcionário me disse que eu teria de ligar para o outro número (o que eu havia tentado anteriormente sem sucesso).

Depois de eu ter explicado tudo o que havia acontecido (espera, frustração, desapontamento etc.), ele simplesmente me respondeu: "Desculpe, senhor, mas não posso fazer nada a respeito". Resultado: mais um cliente que a empresa de telecomunicações perdeu...

Na gana de conquistar lucros cada vez mais altos, os dirigentes acabam se

esquecendo de fatores que realmente fazem a diferença no longo prazo: sua base de clientes e funcionários satisfeitos.

No artigo intitulado *Putting the service-profit chain to work*, publicado pela *Harvard Business Review*, os autores James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary Loveman, W. Earl, Jr. Sasser e Leonard A. Schlesinger mencionam a ligação entre a experiência que a empresa cria para seus funcionários e o crescimento de receita e lucros da empresa.

Não foi à toa que Stephen Covey, autor de *Os 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes* (ed. Best Seller) mencionou na conferência de customer experience: "Sempre trate seus funcionários exatamente como você gostaria que eles tratassem seus melhores clientes".

Além disso...

Junte-se a essas cinco tendências duas constatações recentes:



1- Clientes satisfeitos não são, necessariamente, leais (veja gráfico *Da satisfação à promoção*). Uma pesquisa do Carlson Marketing Group apontou que 80% dos clientes que mudaram de fornecedores estavam, na verdade, satisfeitos com as empresas anteriores.

2- Pesquisas da *The Conference Board* nos últimos anos têm consistentemente apontado a conquista e retenção do consumidor (lealdade) como a prioridade número um dos CEOs das maiores empresas mundiais.

E teremos o cenário ideal para o nascimento do customer experience management, ou gestão da experiência do cliente.

AGESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

A gestão da experiência do cliente vem a ser o gerenciamento de todos os pontos de contato (momentos da verdade) entre um cliente/consumidor com uma marca, produto e/ou serviço.

Esses momentos da verdade englobam pessoas e processos, além dos produtos/serviços em si. Todos esses elementos devem ser orquestrados pelo líder da organização e em sincronia com os objetivos da empresa. E se referem à entrega da promessa feita pela propaganda, pelas ações de marketing e por qualquer outra atividade de promoção da empresa.

Segundo Shaun Smith, um dos mais renomados consultores do mundo em customer experience também presente no evento londrino, "a experiência que você proporciona todos os dias a seus consumidores, por meio de cada transação, direta ou indiretamente, constrói valor para sua marca ou a destrói".

Agora, só me resta perguntar: quando é que sua empresa começará a gerenciar experiências e realmente se diferenciar no mercado?

O brasileiro Claudio Toyama é *chief experience strategist* do Brand Experience Studio, firma de consultoria e treinamento empresarial especializada na área com escritórios em Londres, Inglaterra, e em São Paulo, Brasil. Ele fica sediado em Londres.

Com mais de 14 anos de experiência internacional em consultoria, Toyama tem formação bastante diversificada: é formado em administração pela FGV-EAESP, tem pós-graduação em comunicação e artes e em marketing estratégico, e complementou seus estudos com cursos que variam desde um mestrado em interatividade e multimídia no London Institute até design gráfico no Istituto Europeo di Design e Comunicação de Milão, Itália. Entre os clientes com que trabalhou estão grandes organizações como Agência Espacial Europeia (ESA), Shell, Microsoft, Fujitsu-Siemens, Masterfoods, Reuters e Royal Society of Arts, entre outras.