

GUIDADO! **GUIDADO!** **GUIDADO!** **GUIDADO!**

WACK UP **À VISTA**

POR: HORACIO GÓMEZ, SÓCIO SINTEC





**VOCÊ ESTÁ A MINUTOS,
POSSIVELMENTE SEGUNDOS,
DE COMETER UM**
ERRO
CRÍTICO
NOS SEUS NEGÓCIOS.
A QUALQUER MOMENTO,
ESTÁ PRESTES A ACONTECER
E CORRE O RISCO DE SER
CATASTRÓFICO

Eu não estou sendo alarmista. Se você entrou no mundo dos negócios, sabe que mais cedo ou mais tarde estará errado; é inevitável. Ninguém é perfeito e hoje mais do que nunca, com as demandas do consumidor em níveis recordes, a possibilidade de decepcionar alguém com seu serviço ou produto deixa de ser uma possibilidade e se torna certa. Quão exigentes são os consumidores? De acordo com a **Customer Service Expectations Survey** da Hubspot, 92% dos clientes substituirão um produto ou empresa após 3 ou menos experiências abaixo de suas expectativas e 67% disseram dissuadir seus amigos e familiares dessa empresa ou produto após uma experiência ruim. A boa notícia é que, embora as expectativas dos clientes hoje sejam historicamente altas e sua paciência seja muito baixa, ele continua entendendo que sua experiência nem sempre será perfeita. O importante é estar preparado para poder reagir quando esses momentos de possível colapso ocorrerem, para que o COMO você reaja deixe o cliente mais satisfeito.

Nesses casos, o objetivo ainda é buscar transformar o cliente em um promotor de sua marca ou produto. Paul M. Rand, presidente do Zócalo Group, explica a importância disso, compartilhando que “92% das pessoas identificam a recomendação positiva de um amigo como o principal motivador para a compra de um produto maior”. Como isso é alcançado? Ter clareza em relação à **customer journey**.

CUSTOMER JOURNEY?

CUSTOMER EXPERIENCE?

MOMENTOS DA VERDADE?



Para os objetivos desta discussão, entendamos que **customer journey** é o acúmulo de interações que o cliente mantém com a empresa desde o momento em que a conhece, até o período pós-compra (que, idealmente, e se fizemos bem o nosso trabalho, será um período de lealdade). Por seu lado, a **customer experience (o CX)** é o acúmulo de crenças, atitudes e sentimentos que os clientes têm ao entrar em contato com seu produto ou serviço, ou seja, durante toda a **customer journey**. O **CX** é como o cliente vive sua **customer journey**. Cada um dos pontos críticos de contato na **journey**, são conhecidos como momentos da verdade e são aqueles que farão seu cliente amar ou odiar o que você oferece.

Repito e enfatizo que é importante entender que a **customer journey** não inclui apenas os pontos de contato com a área de atendimento ao cliente ou o departamento de reclamações e sugestões, porque é um erro comum que vimos nas empresas com as quais trabalhamos. Para mapear corretamente a **customer journey**, é importante incluir absolutamente todos os pontos de

contato desde o momento em que você descobriu o seu produto ou serviço até o estágio que continua a ser consumido ou utilizado.

A **American Express** entende isso muito bem. Há alguns anos, essa marca de serviços financeiros implementa uma série de mudanças em suas práticas de negócios com o objetivo de fornecer aos seus clientes “produtos, **insights** e experiências que enriquecem suas vidas e geram sucesso”. Seus processos foram revisados para ter sempre o cliente no centro de tudo o que é feito e os funcionários são treinados e habilitados para que, quando as coisas derem errado, eles possam retornar ao cliente e sua preferência para um estado ideal o mais rápido possível. Eles trabalham para transformar os momentos de contato, e especialmente os ruins, em oportunidades para fazer o cliente favorecer mais sua marca. Qualquer pessoa que tenha o cartão de crédito AMEX e o de qualquer outro banco comercial clonado no México provavelmente é hoje um evangelista da marca centurião. Da proatividade à identificação

de suspeita de fraude, medidas de precaução, cordialidade no serviço de primeiro contato e a facilidade com que resolvem a situação, a American Express garante que a **customer experience** no momento em que o cliente se sente violado, seja positivo e sua paz de espírito seja restaurada imediatamente. Não é à toa que a **JD Power and Associates** classificou a American Express como a mais alta em Satisfação do Cliente entre as Empresas de Cartão de Crédito, pela nona vez.

Devido à sua complexidade e todas as suas dimensões, o mapeamento correto da customer journey não é uma tarefa que deve ser tomada de ânimo leve. É um trabalho integral que deve incluir a identificação do papel desempenhado pelas diferentes áreas envolvidas, os processos incluídos no mapeamento e os meios de interação a serem utilizados. Além da complexidade, o principal problema é o pensamento às vezes idealista que é usado no momento de identificar todos os momentos da verdade, omitindo aqueles em que as coisas correm MUITO, muito mal.

Na Sintec Consulting, vimos as **customer journeys** de muitas empresas na América Latina e constantemente encontramos a mesma coisa: erros e ações corretivas são identificados e detalhados apenas para o pós-venda. Supõe-se que, antes que o cliente compre ou use o produto, tudo terá fluído corretamente. Se há momentos de verdade desde quando temos contato com o consumidor até o pós-venda, por que não estar preparado para possíveis erros em cada um deles?

Vamos falar mais sobre os famosos momentos da verdade. Alguns teóricos que falam da **customer experience**, os dividem em dois tipos: momentos de glória e momentos de dor. Os momentos de glória são identificados como aqueles em que superamos as expectativas do cliente e os de dor são aqueles que geram insatisfação. Eu não concordo 100% com esta classificação. Primeiro, porque acredito que o mesmo momento pode começar como dor e se tornar glória se for bem administrado. De fato, esses são os momentos reais que têm maior impacto e geram lealdade. Falamos mais de uma situação adversa que eles resolveram

excedendo nossas expectativas do que de uma situação positiva que simplesmente as atendeu. A outra razão pela qual discordo da classificação é porque acho que há um terceiro tipo de momento de verdade. Há momentos em que as coisas dão TÃO errado, que chamar de “momentos de dor” é um elogio. Me refiro aos **f*ck up moments**.

Um momento de dor é uma carne cortada que não foi cozida ao ponto que o cliente solicitou. Um **f*ck up moment** acontece quando esse cliente come esse corte e passa os próximos três dias vomitando e preso no banheiro por envenenamento. Um momento doloroso é cometer um erro no seu exame de matemática do ensino médio e falhar no parcial; um **f*ckup moment** es quando por aplicar medidas inglesas em lugar de hacé quando aplicar medidas em inglês em vez de calcular com o sistema métrico, Lockheed Martin perdeu o **Mars Climate Orbiter** durante uma missão para NASA. Esse erro levou o colapso da unidade ao tentar entrar na atmosfera de Marte e gerou uma perda de US \$ 125 milhões.



QUÃO IMPORTANTE SÃO OS F*CK UP ? MOMENTS

Se um momento de dor faz com que você perca um cliente, um **f*ck up moment** gera pelo menos um detrator que fará uma má reputação para sua marca. Quão prejudicial pode ser? Isso dependerá da sua capacidade de amplificar sua mensagem, do fato de que a mensagem ecoa em outras vozes e da sua velocidade para tentar mitigar ou eliminar os efeitos negativos dessa mensagem. Por outro lado, lembre-se de que um cliente fala mais e se torna um maior promotor após uma má experiência bem resolvida do que viver uma boa experiência a princípio. Como ouvi uma vez Steve Wynn dizer “a melhor maneira de criar lealdade é quando você conserta rapidamente um **f*ck up**”.

Se identificarmos **f*ck up moments** que podem surgir ao longo de toda a **customer journey**, não apenas estaremos melhor preparados para enfrentá-los, como também poderemos permitir que nossa organização faça a pior situação, uma com alto potencial de conquistar o coração e o coração. Lealdade de nossos clientes. Tomando as palavras da estratégia de negócios Valeria Maltoni: “Conseguimos retornar aos nossos clientes evangelistas de nossa marca quando criamos experiências que merecem ser discutidas.”

Em nossa experiência na implementação de projetos de **CX**, o mapeamento correto de uma **customer journey**, incluindo **f*ck up moments**, gera diferenciadores importantes para o sucesso dos negócios. Isso inclui (para citar alguns) aumentos de mais de 30% na lealdade e satisfação do cliente e redução nas taxas de abandono de até 40%. É assim que esse tópico é importante.

Ou seja, quando as empresas realmente adotam o conceito de **Customer Experience** e modificam sua cultura organizacional para evoluir de uma abordagem para uma abordagem de **journey del cliente**, elas podem capturar uma série de benefícios importantes, incluindo maior satisfação e lealdade. clientes, redução na perda de clientes, melhorias no clima organizacional e coordenação interna entre as áreas (uma vez que são responsáveis pela **journey** e seus **touchpoints**) e aumento de vendas.



7 PONTOS CHAVE PARA SUPERAR OS F*CK UP MOMENTS

1. VOCÊ PRECISA SABER SOBRE O F*CK UP MOMENT

Varia de acordo com o setor, produto, serviço e localização, mas é uma boa estimativa que 50% das pessoas insatisfeitas com a empresa não a expressem diretamente. Ou seja, eles não nos procurarão expressar seu descontentamento... e não podemos resolver situações negativas que não conhecemos. É por isso que é extremamente importante ter os canais corretos e de fácil acesso. Devemos facilitar ao cliente iniciar um diálogo conosco e, se possível, estabelecer ferramentas que estejam ouvindo nossos clientes, mesmo que não estejam enviando a mensagem diretamente para nós.

2. VOCÊ DEVE SER CAPAZ DE REAGIR RAPIDAMENTE E FACILITAR A VIDA DO CLIENTE

Assegure-se de ter processos que permitam uma resposta de compromisso clara e rápida. Você nem sempre poderá gerar a solução imediatamente, mas pelo menos o compromisso da solução deve ser declarado rapidamente e os deadlines devem ser cumpridos. Além disso, as etapas a seguir devem ser mínimas e fáceis para o cliente. O peso de resolver a situação não deve recair sobre ele. Você se lembra do caso dos cartões clonados? Isso aconteceu comigo e, enquanto a American Express cuidava de tudo para restaurar o serviço sem efeitos imediatos na mesma chamada, outra instituição bancária me pediu para frequentar uma agência onde eu tinha que esperar mais de 20 minutos para ser atendido por um executivo que levou mais 20 minutos para me dizer que já havia denunciado o fato e que o impacto econômico seria resolvido em algumas semanas. Qual cartão você acha que cancelei logo após os incidentes?

3. VOCÊ PRECISA ALOCAR UM ORÇAMENTO PARA USO DISCRICIONÁRIO ANTES DE ATUALIZAR OS F*CK UP MOMENTS

Novamente, o valor dependerá muito do setor e dos serviços ou produtos que você manipula, mas, para gerar respostas rápidas, você deve ter o orçamento necessário alocado para esse fim. O uso de tais fundos deve ser regido por mecanismos de aprovação, valores e limites predefinidos e previamente aprovado para ser ativado rapidamente.

4. VOCÊ PRECISA HABILITAR A FRONT LINE PARA RESOLVER OS F*CK UP MOMENTS

Nada é mais desesperador do que ter que usar as palavras "Quero falar com seu supervisor". Por trás deles está o exemplo claro de um cliente que procurou iniciar um diálogo para resolver sua insatisfação que já era um problema e se deparou com um empregado que foi inútil para resolvê-lo. No momento, o problema *in crescendo*.

5. VOCÊ PRECISA PROMOVER UMA CULTURA ORGANIZACIONAL CORRETA, ORIENTADA PARA A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Nesta cultura, é claro e entende-se que vale a pena cometer erros. A alternativa, uma cultura que não os tolera, apenas incentiva os funcionários a tentar esconder os erros e cobri-los com ações não prescritas, e as consequências disso podem ser desastrosas. Com

base no entendimento de que erros serão cometidos mais cedo ou mais tarde, uma cultura central do cliente reconhece os erros e comemora quando os funcionários tomam a iniciativa de resolver em favor do cliente. Sua missão, visão, valores, propósito e oferta de valor devem estar em sintonia com a garantia da melhor experiência do cliente.

6. VOCÊ PRECISA CONTRATAR AS PESSOAS CERTAS PARA ALCANÇAR A CULTURA DESEJADA

Nem todas as pessoas têm a capacidade de colocar o cliente no centro de tudo. Especialmente para as funções e funções que têm contato direto com o cliente, é crucial ter força para recrutar, atrair, abordar, treinar e reter pessoas comprometidas com o serviço. O melhor exemplo de empresa que conseguiu isso é compartilhado por Rohit Deshpande em um **TEDx Talk**, descrevendo os eventos do ataque terrorista ao Taj Hotel em Mumbai em 2008. Deshpande explica isso diante do perigo iminente e contra qualquer instinto de sobrevivência conhecendo as saídas de emergência e os corredores de serviço, quando um grupo de terroristas de armas longas tomou o hotel, os funcionários do Taj ficaram no hotel e se dedicaram a tentar proteger e ajudar os hóspedes. Mesmo depois que as autoridades

conseguiram evacuar os primeiros grupos de pessoas, havia funcionários nesses grupos que optaram por entrar novamente no hotel em caos para ajudar outras pessoas. O caso, que é uma lição incrível de heroísmo anônimo (e que mais tarde se tornou um filme intitulado Hotel Mumbai, que eu recomendo), é o melhor exemplo de uma equipe das pessoas certas inseridas na cultura certa, com os processos certos para assistir ao mais drástico dos f*ck up moments e por trás disso, é o que Deshpande descreve como uma cultura organizacional na qual “o cliente não é o primeiro, é tudo.”

7. VOCÊ TEM QUE TIRAR PROVEITO DA TECNOLOGIA

O último dos pontos principais é o fato de os seis pontos mencionados acima serem potencializados usando a tecnologia e os sistemas corretos. Hoje, os canais digitais nos permitem dialogar com nossos clientes de maneiras que antes não eram possíveis, os processos se tornam mais rápidos e algumas de suas etapas automatizáveis e a rastreabilidade do uso de recursos discricionários (para abordar os **f*ck up moments**) fazem de gerenciamento operacional algo muito mais eficiente.



UM ÚLTIMO F*CK UP MOMENT: O PANO QUE GEROU LEALDADE

Todos sabemos que a lealdade do cliente é extremamente difícil de obter e extremamente fácil de perder. Em seu livro “The Customer Revolution”, Rick Tate explica que “satisfazer clientes não é suficiente para conquistar sua lealdade. Para conseguir isso, eles devem receber uma experiência excepcional em serviços, digna de ganhar seus negócios repetitivos e recomendar outros.”

Há alguns anos, fiquei no Hotel Wynn em Las Vegas. Quando entrei na sala, vi um pano sujo no chão. Falei com el **front desk** para reclamar e em 5 minutos eles foram buscá-lo. Mas não é só isso: a pessoa na recepção pediu desculpas e me deu um cupom de US\$ 300 para gastar em qualquer lugar do hotel. Até ela sugeriu opções para o que fazer com o dinheiro, depois de revisar minhas preferências de acordo com meu perfil na **Open Table**. Como mencionei anteriormente, um cliente fala mais de uma má experiência bem resolvida do que de uma boa experiência a princípio. Al Wynn, eu volto e recomendo.

Referencias:

- Customer Service Expectations Survey (2018)
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2771217/Content/2018%20Customer%20Service%20Expectations%20Gladly.pdf>
- Road To Excellence: How American Express leads the way for customer experience transformation (2019)
<https://engagecustomer.com/road-to-excellence-how-american-express-leads-the-way-for-customer-experience-transformation/>
- Are customer expectations of email response times unreasonable? (2019)
<https://www.mycustomer.com/service/channels/are-customer-expectations-of-email-response-times-unreasonable>
- J.D. Power has ranked American Express “Highest in Customer Satisfaction with Credit Card Companies” for the 9th time (2019)
<https://www.americanexpress.com/us/campaigns/jd-power/index.html>





in @Sintec

🐦 @Sintec_

📺 @SintecConsultoria

f /SintecConsultoria