

THE FORCES OF CUSTOMER EXPERIENCE

A ciência de relacionamentos
fortes em tempos desafiadores

Jean-Francois Damais - Maio 2020

**IPSOS
VIEWS**

GAME CHANGERS



A importância da experiência do cliente (CX) como um driver de desempenho financeiro é amplamente reconhecida. As decisões dos clientes sobre marcas impactam diretamente no resultado final. Retenção de clientes, advocacia e participação de gastos são resultados cruciais para os clientes que as organizações precisam impulsionar para gerar crescimento de receita. Este artigo descreve como as organizações podem impulsionar resultados positivos de seus clientes, entendendo melhor e atendendo às necessidades funcionais e relacionais dos clientes.

A crise do COVID-19 trouxe mudanças significativas nas expectativas, atitudes e comportamentos dos clientes. Nosso recente artigo, *Staying Close to your Customers* – Por que a experiência do cliente ainda importa em meio ao COVID-19 e ao distanciamento social, demonstra a importância da medição e gerenciamento de CX durante esse período. De fato, manter-se próximo e ouvir os clientes durante esses tempos desafiadores é crucial para que as organizações entendam e se adaptem às necessidades em mudança dos clientes e antecipem como será o futuro das interações e relacionamentos entre clientes e empresas quando entrarmos em um período de transição pós-crise.

O impacto da crise será sustentado à medida que entremos nesse período de transição, pós-lockdown, onde as empresas têm que se adaptar a um novo normal onde, por exemplo, os shoppings são reabertos enquanto o distanciamento social ainda se mantém, ou onde os canais digitais veem um aumento na demanda à medida que mais clientes continuam a interagir digitalmente após o fim do lockdown.

Neste novo normal, uma prioridade para as organizações será descobrir como reinventar sua capacidade de atender os clientes de forma que esteja em consonância com os requisitos de saúde e segurança, mas que também atenda às necessidades dos clientes em constante mudança; o objetivo final permanece o mesmo de antes – projetar experiências que impulsionem relações mais fortes, vantagens competitivas e crescimento de receita.

Nutrir relacionamentos em tempos de crise é fundamental. Sabemos que momentos críticos podem criar memórias fortes e duradouras. E não há dúvida de que os clientes se lembrarão das marcas que os apoiaram durante esses tempos desafiadores, levando a relacionamentos mais fortes e significativos.



Acompanhar os principais indicadores de desempenho, como o Net Promoter Score (NPS), é uma boa maneira de analisar de perto o sentimento do cliente, mas não é suficiente. Para projetar experiências que realmente se conectem às necessidades dos clientes, as organizações precisam aproveitar estruturas comprovadas que forneçam orientação estratégica para se concentrar no que realmente importa.

Este artigo introduz o "The Forces of CX – The science of strong relationships", uma estrutura centrada no ser humano que ajuda as organizações a projetar e oferecer uma melhor experiência ao cliente, de modo que impulse

a verdadeira vantagem competitiva e um melhor 'Retorno sobre o Investimento de CX' (ROCXI).

As forças de CX são construídas a partir de um conjunto de perguntas que capturam verdadeiros blocos de construção de força de relacionamento para ajudar as organizações a levar sua estratégia de CX para o próximo nível. As organizações precisam aproveitar esse quadro para passar da criação de experiências que são superficiais e transacionais para experiências mais profundas e relacionais. Só então a experiência do cliente trará o retorno financeiro associado à força do relacionamento e à vantagem competitiva.

Figura 1 The Forces of CX



Fonte: Ipsos R&D

PARA UM CX MAIS CENTRADO NO SER HUMANO

As "Forças de CX" estão baseadas no P&D realizada nos últimos 12 meses sobre a importância do "apego emocional" quando se trata de impulsionar a força do relacionamento e dos valores de vida mais altos do cliente. A força de relacionamento reflete o nível atual de lealdade atitudinal e comportamental e está ligada a resultados positivos do cliente.

Apego emocional¹ é definido como um alto nível de força de relacionamento que vai além da mera satisfação. Clientes engajados emocionalmente tendem a sentir um vínculo especial com uma organização, o que pode levar a uma maior lealdade ao longo do tempo.

Esta pesquisa da Ipsos abrange nove setores e emprega a teoria da ciência comportamental para delinear nossa análise de mais de 9.000 avaliações de clientes e aumentar nossa compreensão acerca de suas expectativas de interações e relacionamentos com marcas. Conseguimos quantificar o impacto do 'apego emocional' na força do relacionamento e nos resultados dos clientes e identificar os principais aspectos de fortes relacionamentos entre clientes e empresas

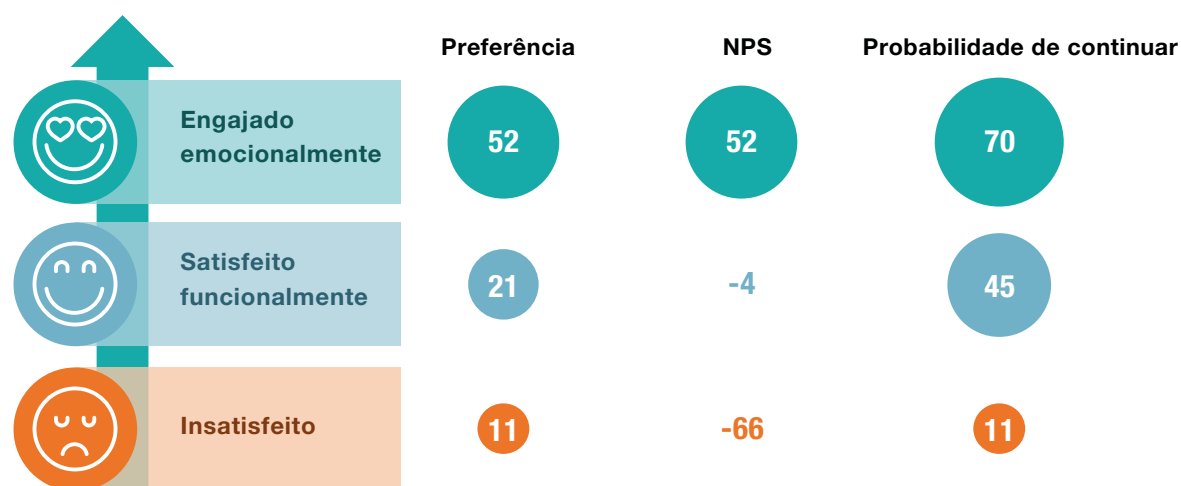
Nossos dados mostram que, embora existam benefícios associados à criação de satisfação funcional, enormes ganhos podem ser alcançados em termos de "métricas de sucesso de negócios" à medida que a força do relacionamento aumenta. Como demonstrado no gráfico abaixo, quando um cliente está engajado emocionalmente, ele é:

- Muito mais propenso a expressar uma preferência pela marca
- Muito mais propenso a recomendar a marca (do que se ele estivesse apenas satisfeito funcionalmente.
- Significativamente mais propenso a ficar com a marca no futuro.

Além de ser crucial para impulsionar a retenção de clientes, a advocacia, a preferência e a consequente parcela de gastos, o apego emocional pode isolar as marcas de erros. Clientes engajados emocionalmente são mais propensos a perdoar, o que pode levar a taxas reduzidas de reclamações e maior eficiência operacional

Figura 2 O apego emocional é a chave para impulsionar valores mais altos de vida do cliente

Força do relacionamento



Insatisfeito – customers fundamentally dissatisfied with value proposition and services

Satisfeito funcionalmente – customers who think the company is delivering well on all the basics but not showing any emotional attachment

Engajado emocionalmente – customers who feel an emotional connection with the brand in addition to being functionally satisfied

Fonte: Ipsos R&D

AS FORÇAS DE CX – A CIÊNCIA DE FORTES RELACIONAMENTOS

Então, como as organizações podem projetar e entregar a experiência do cliente para gerar "apego emocional" e relacionamentos fortes, significativos e rentáveis?

Muito do foco de medição e gerenciamento de CX está atualmente centrado em aspectos funcionais da experiência do cliente – a quantidade de esforço que um cliente coloca para fazer algo, a velocidade para fazer as coisas ou como corrigir problemas quando eles surgem. As organizações muitas vezes lutam para entender como projetar e entregar experiências que vão além do transacional e que criem relacionamentos mais fortes e verdadeira vantagem competitiva.

Claramente, o desempenho funcional é fundamental para atender às necessidades básicas e prevenir a insatisfação. Mas não é suficiente. Entender e atender às necessidades relacionais dos clientes, além disso, é fundamental para criar interações significativas entre clientes e empresas que impulsionem memórias positivas e levem a relacionamentos fortes e lucrativos.

Em colaboração com a equipe de Ciência Comportamental Global da Ipsos, desenvolvemos uma estrutura para a experiência do cliente que ajuda as organizações a impulsionar relacionamentos mais fortes por meio de uma melhor compreensão das necessidades funcionais e relacionais dos clientes. A estrutura é baseada na compreensão existente da Ipsos sobre as necessidades e motivações das pessoas, que frequentemente aparece na literatura psicológica que explora como as relações sociais são estabelecidas e florescem.

Fomos capazes de identificar dimensões-chave, que então validamos como fortes preditores de 'apego emocional' e força de relacionamento. Essas dimensões têm particular relevância para a crise do COVID-19. Focar nelas permitirá que as marcas reconcentrem a medição e a gestão da experiência do cliente para abordar o que realmente importa.

A woman with blonde hair is shown in profile, looking at a tablet. The tablet screen displays a clothing store interface with the text 'CASUAL FASHION BUY TODAY! WEAR EVERYDAY!' and 'FRESHSTYLE'. There are images of various clothing items like shirts and sweaters. The background is blurred, showing what appears to be a bed or a couch with some clothes.

As organizações precisam passar da criação de experiências rasas e transacionais para experiências profundas e verdadeiramente relacionais.

Figura 3 The Forces of CX



Tratamento Justo

Faça os clientes sentirem que há uma troca justa em seu relacionamento com você.



Valorização

Faça com que os clientes se sintam valorizados, respeitados e dignos de tratamento especial.



Segurança

Faça os clientes sentirem que as coisas estão claras, transparentes e funcionando como esperado.



Pertencimento

Ajude os clientes a sentir uma sensação de pertencimento e mostre que você se preocupa com o bem maior.



Controle

Ajude os clientes a se sentirem no controle e comando da situação.



Facilita a vida

Facilite a vida dos clientes para que eles sintam uma sensação de liberdade.

Fonte: Ipsos R&D



Tratamento Justo – pesquisas anteriores, incluindo nosso artigo *Get Fair or Fail* – Porque a equidade é fundamental para o sucesso dos negócios, destacaram a importância do Tratamento Justo no relacionamento dos clientes com as marcas. Se a proposta de valor ou o tratamento de serviços de uma organização for fundamentalmente injusto, os clientes simplesmente não se envolverão mais. No contexto do COVID-19, é, naturalmente, crucial que as marcas não sejam vistas lucrando injustamente com a crise atual. Alguns provedores de serviços de internet atualizaram o pacote de seus clientes sem custo adicional para ajudá-los a interagir melhor com os outros durante o *lockdown*.



Segurança – é sobre fazer os clientes sentirem que as coisas estão claras, transparentes e funcionando como esperado. Os clientes gostam de entender quais são os próximos passos e obter clareza sobre os resultados. A escolha do cliente muitas vezes envolve alguma incerteza, particularmente em tempos desafiadores. As marcas devem mitigar isso fornecendo informações claras e uma proposta de serviço forte e consistente. Por exemplo, fornecer estimativas de disponibilidade de produtos que atualmente estejam fora de estoque pode ajudar os clientes a se sentirem menos incertos.



Controle – é sobre ajudar os clientes a sentirem que estão no comando. Isso significa fornecer aos clientes escolhas significativas e a capacidade de acessar toda a gama de serviços e opções disponíveis. Níveis flutuantes de serviço e de disponibilidade de produtos associados à crise do COVID-19 significam que é importante que as marcas encontrem maneiras de devolver aos consumidores seu senso de controle. Vimos algumas redes de supermercados fornecendo instruções passo a passo sobre como as entregas serão feitas aos clientes para promover um senso de controle.



Valorização – é fazer com que os clientes se sintam valorizados, respeitados e dignos de tratamento especial. Se isso for realizado, pode, é claro, ajudar a fortalecer a relação. Clientes muito leais tendem a esperar tratamento preferencial, e isso também é verdade em tempos desafiadores, o que significa que as marcas precisam encontrar maneiras de mostrar flexibilidade e reconhecer lealdade. Por exemplo, congelar o *status* de fidelidade para passageiros frequentes enquanto viagens internacionais continuam proibidas.



Pertencimento – é ajudar os clientes a sentirem que você se importa com o bem maior e que eles compartilham os seus mesmos valores. A capacidade de uma marca de construir um senso de pertencimento é a chave para construir uma relação verdadeiramente significativa com um senso de propósito e autenticidade. Algumas organizações demonstram com sucesso, através da experiência do cliente, que realmente se preocupam com as pessoas. Por exemplo, algumas empresas de *e-commerce* forneceram *e-books* e *audiobooks* gratuitos para manter as crianças entretidas e ajudar na educação domiciliar.



Facilita a vida – pode tomar formas diferentes dependendo da natureza do setor, mas, em última análise, trata-se de possibilitar a realização de metas e remover incômodos. Em alguns casos, pode ser sobre permitir que os clientes se concentrem em si mesmos e sintam uma sensação de prazer ao longo da experiência (por exemplo, em restaurantes). Em outros casos, pode ser sobre a prestação de serviços de uma forma que facilite a vida dos clientes para que eles possam sentir uma sensação de liberdade.

Adicionando essas dimensões às pesquisas de clientes, as organizações podem diagnosticar, priorizar e (re)projetar sua experiência com o cliente de acordo e de modo que ela impulsione o resultado certo.

APROVEITANDO AS FORÇAS DE CX PARA IMPULSIONAR A VANTAGEM COMPETITIVA

Como parte de nossa P&D, conseguimos identificar declarações que podem ser incluídas em pesquisas de clientes para capturar essas forças de CX. Ao adicionar essas dimensões às pesquisas de clientes, as organizações podem diagnosticar, priorizar e (re)projetar sua experiência com o cliente de acordo,

para que então ela conduza o resultado certo.

O uso da estrutura pode ser estendido à análise de comentários de clientes – de pesquisas ou mídias sociais – e permitir que as organizações aumentem o valor, que pode derivar de feedback não estruturado, fornecendo um quadro significativo para a análise.

Figura 4 Diagnosticar, priorizar, design

TRÊS PASSOS ANALÍTICOS FUNDAMENTAIS SÃO NECESSÁRIOS PARA FORNECER A ORIENTAÇÃO CORRETA:



Avaliar o desempenho e o impacto das Forças de CX



Diagnosticar



Entender se a experiência atual impulsiona a resposta certa e identificar lacunas



Priorizar



Otimizar o CX/jornada usando as Forças certas quando importar



Design

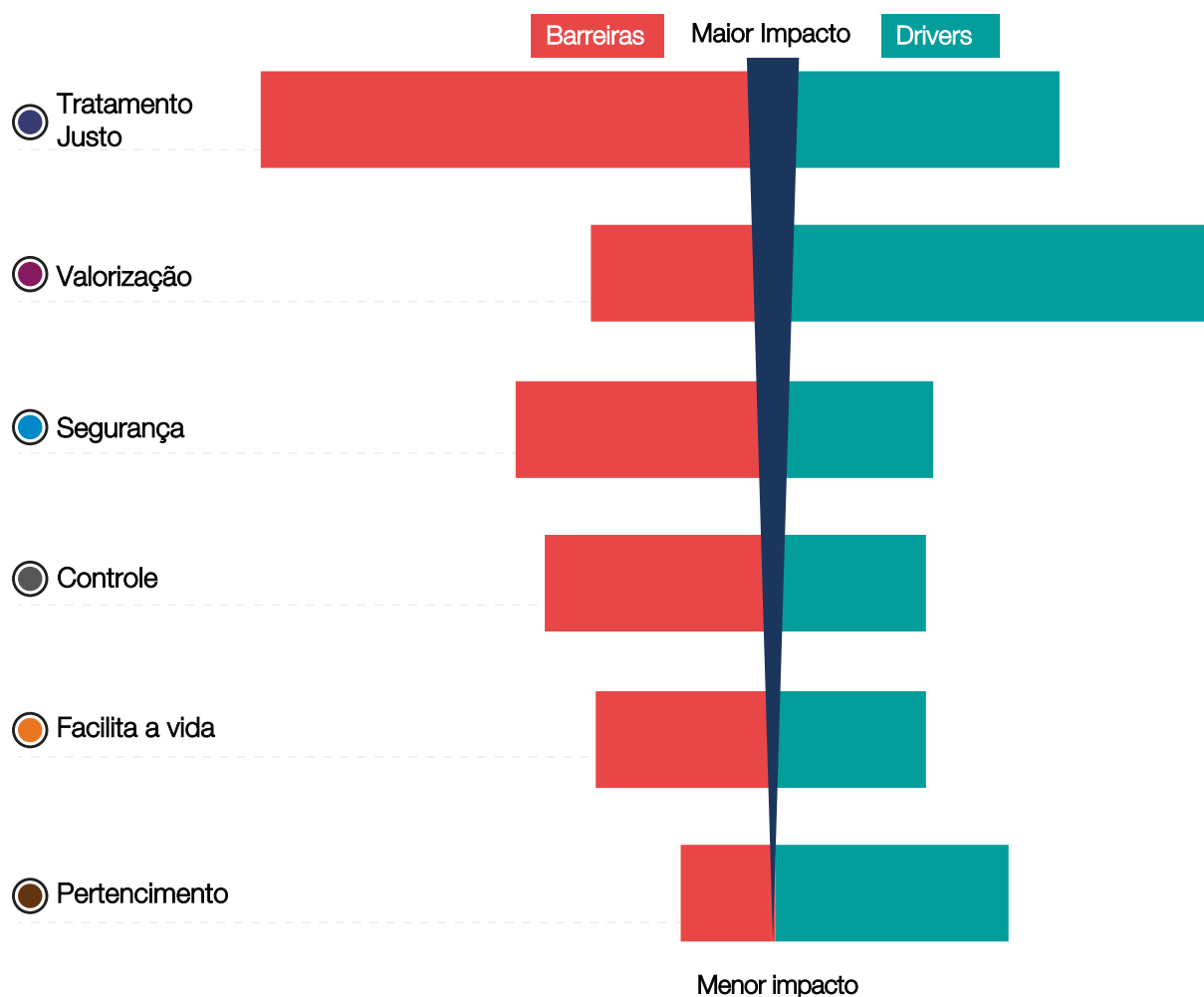
Fonte Ipsos R&D

DIAGNOSTICAR

Como sempre, o primeiro passo é entender como as marcas se colocam contra cada uma dessas Forças; quão bem elas performam em cada uma. Então, ao usar análises chave, podemos entender o impacto relativo de cada uma das Forças sobre a força de relacionamento e as classificá-las

A Figura 5 mostra a importância relativa das Forças para todos os setores combinados. O 'Tratamento Justo' sai por cima e é principalmente uma barreira, ou fator de higiene. A falta de 'Controle' e 'Segurança' também pode ser uma barreira significativa para relacionamentos fortes, enquanto, por outro lado, 'Valorização' e 'Pertencimento' são fatores positivos.

Figura 5 Impacto relativo das Forças CX na força do relacionamento



Fonte: Ipsos R&D

Nossa análise também mostra que a importância de cada força varia de acordo com o setor. Por exemplo, controle é um driver mais forte para sites de reservas de hotéis em comparação com outros setores, refletindo a importância de ser capaz de controlar todos os aspectos da experiência através de uma plataforma digital.

É claro que os drivers também variam de acordo com marcas dentro do mesmo setor. Por isso, é crucial que as organizações descubram quais forças impulsionam mais sua força de relacionamento entre seus próprios clientes, bem como em um nível global do setor.

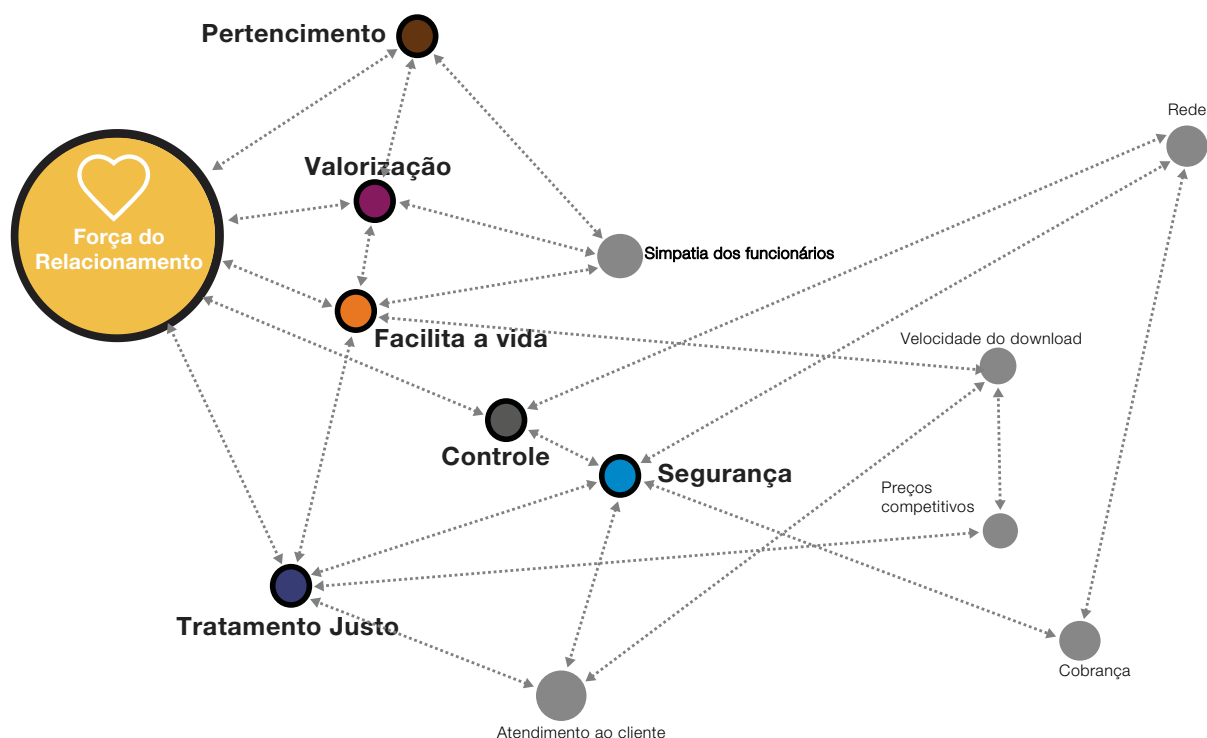
PRIORIZAR

As organizações precisam comparar seu desempenho com os concorrentes para identificar os "campos de batalha" que valem a pena lutar. Mas isso não vai longe o suficiente. Analisando o desempenho e a importância, podemos identificar prioridades de ação. E podemos ir mais longe e modelar o potencial retorno sobre o investimento associado à melhoria do desempenho nas Forças de CX.

Também precisamos entender como aproveitar a experiência do cliente para impulsionar a resposta certa sobre as principais Forças. Isso pode ser alcançado olhando para a interação entre vários aspectos de CX e das Forças.

Podemos então descobrir quais elementos de prestação de serviço impactam essas necessidades principais do cliente e identificar lacunas na entrega de CX, ou seja, aspectos da experiência que podem ser otimizados para impulsionar uma melhor resposta do cliente.

Figure 6 Ligação entre fatores funcionais e Forças de CX



Fonte: Ipsos R&D

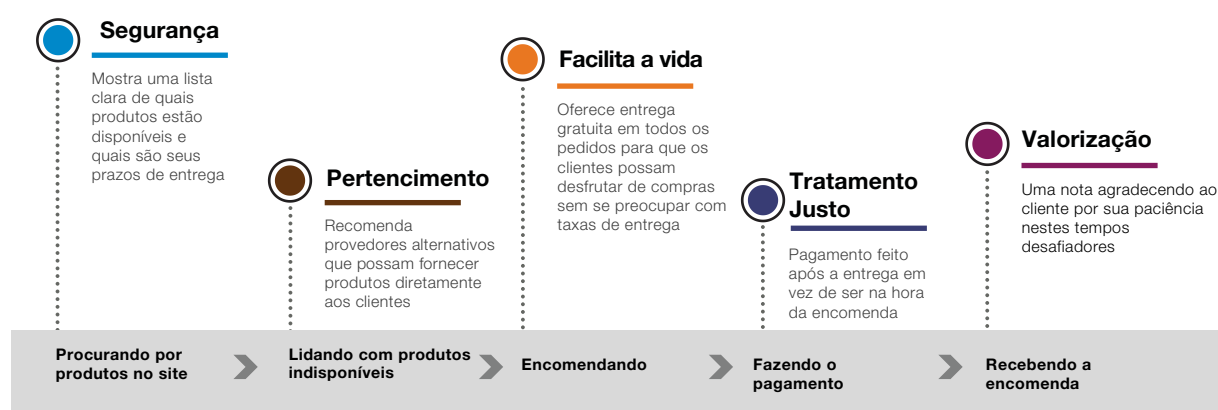
DESIGN

As Forças podem ser usadas como um quadro para mapear melhor as jornadas dos clientes. Podemos identificar oportunidades para usar as forças certas, da maneira correta, nos momentos certos na jornada do cliente. Isso é particularmente relevante para a situação do COVID-19 e para o período de transição pós-crise, pois as organizações precisarão desenvolver uma nova visão de experiência do cliente para acomodar o ambiente em mudança e as necessidades dos clientes. Isso envolve ir além do diagnóstico e priorização e gerar ideias para possíveis intervenções ou melhorias de processos para resolver quaisquer lacunas que possamos ver ao longo da jornada do cliente. É claro que usar uma estrutura verdadeiramente centrada no ser humano para garantir que o design se conecte verdadeiramente às necessidades dos clientes é vital.

As análises descritas acima são fundamentais para moldar o design ou o redesenho da experiência do cliente de ponta a ponta. Elas fornecem informações fundamentais nos planos de ação e, principalmente, na construção de casos de negócios para impulsionar a melhoria de CX – em cada ponto de contato e canal, em cada interação.

Aqui está um exemplo de como uma experiência de compra online pode evoluir para lidar com a situação do COVID-19.

Figura 7 Otimizar CX/jornada: uma jornada de compras on-line



Fonte: Ipsos R&D

CONCLUSÃO

Há muita coisa em jogo. Atender às necessidades funcionais e relacionais dos clientes nesses tempos difíceis certamente terá consequências positivas no "apego emocional" e na boa vontade dos clientes. As marcas precisam, portanto, se esforçar para entender, adaptar-se e antecipar essas necessidades para fortalecer o relacionamento com os clientes e construir uma vantagem competitiva.

As Forças de CX são uma estrutura fundamentada na ciência comportamental que permite que as organizações levem sua estratégia CX para o próximo nível. A estrutura pode ajudar as organizações a moldar experiências que atendam às necessidades fundamentais dos clientes e a criar relacionamentos duradouros e lucrativos, levando a um melhor Retorno sobre o Investimento de CX (ROCXI).

Consequentemente, as Forças de CX devem estar no centro de qualquer iniciativa de melhoria de CX bem sucedida, e a compreensão da importância de entregar as Forças de CX deve abranger todos os níveis de uma organização – desde os executivos de alto nível à linha de frente. Essa estrutura precisa moldar os programas de voz do cliente e os insights e planos de ação resultantes devem ser verdadeiramente incorporados à cultura de sua organização – uma cultura que precisa ser fundamentalmente centrada no cliente e, portanto, centrada nas pessoas.

Você realmente entende as forças que estão em jogo na mente de seus clientes? Fazer isso é um primeiro passo fundamental no projeto de experiências do cliente que podem promover relacionamentos fortes e promover vantagem competitiva.

Figura 8 Entregando um retorno sobre o investimento CX (ROCXI)



Fonte: Ipsos R&D

Referências

1. <https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>
2. Ipsos carried out R&D across nine sectors (airlines, banks, broadband, car insurance, energy, hotel booking, mobile networks, online retail, and supermarkets) in the UK (5,000 respondents/9,166 evaluations)
3. True Colours: Growing brands by connecting with deeper human motivations
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/censydiam_true_colours_print-sm.pdf
4. Fiske, S. T. (2008). Core social motivations: Views from the couch, consciousness, classroom, computers, and collectives. In J. Y. Shah & W. L. Gardner (Eds.), Handbook of motivation science (pp. 3-22). New York: Guilford
5. <https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>

Leitura Adicional

Getting Sticky – Emotional attachment and profitable customer relationships

<https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships>

Get Fair or Fail – Why fairness is key to business success

<https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>

Mind the Gap – Why what a brand promises and what it delivers matter

<https://www.ipsos.com/en/mind-gap-why-what-brand-promises-and-what-it-delivers-matter>

Staying Close to your Customers – Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing

<https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>

Para ouvir

Customer Perspective: An Ipsos podcast

<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>

THE FORCES OF CUSTOMER EXPERIENCE

A ciência de relacionamentos fortes em tempos desafiadores

Jean-Francois Damais Chief Research Officer, Customer Experience, Ipsos

Os papers **Ipsos Views** são produzidos pelo **Ipsos Knowledge Centre**.

www.ipsos.com/pt-br
comunicacao@ipsos.com

GAME CHANGERS

