A CHAVE PARA O CX DE SUCESSO

Encontre o KPI de experiência do cliente certo para o seu negócio

Fiona Moss | Junho 2021

IPSOS VIEWS

GAME CHANGERS

Ipsos

Indicadores de desempenho, os famosos KPIs, são essenciais para a medição e gerenciamento de Customer Experience. As marcas que colocam o cliente no centro de suas ações, usam estes indicadores como a voz do próprio cliente, para integrar as diferentes áreas da empresa e para impulsionar ações que visam melhorar a experiência deste consumidor. Funcionários e equipes também recebem metas e remunerações com base no desempenho de KPIs. Portanto, os KPIs, em níveis comerciais e individuais, servem para impulsionar ações focadas nas pessoas e melhorar o desempenho dos negócios. Isso faz desta métrica uma ferramenta única e poderosa para fazer mudanças.

Consequentemente, é essencial que as empresas se certifiquem de que seus KPIs sejam certos para elas.

Este artigo mostra que não há um único KPI que seja "certo" para todas as empresas, e que estabelecer a métrica mais adequada à cada organização significa identificar o KPI que impulsione mudanças organizacionais positivas, dando, por exemplo, uma clara indicação de retenção/lealdade de cliente, gastos e eficiência operacional. Sem essa certeza, buscar melhorias sem levar em conta as métricas, pode não levar as empresas na direção desejada.

OS INGREDIENTES DE UM BOM KPI

Atingir resultados de negócios desejáveis é um requisito mínimo de todos os KPIs e pode significar que diferentes métricas podem ser mais adequadas para diferentes tipos de pesquisa. Por exemplo, os KPIs com foco na retenção/fidelização e no valor do cliente são, muitas vezes, mais adequados para estudos holísticos que analisam a experiência geral e a relação do cliente com a marca. Em contrapartida, os KPIs que refletem a eficiência operacional, são melhores em estudos que se concentram na medição de uma transação específica, como uma compra, por exemplo. Veremos ao longo deste artigo um pouco mais sobre como validar se um KPI reflete o resultado certo para o negócio.

Em um nível mais funcional, os KPIs naturalmente variam em complexidade. O que é certo para uma empresa será muito complexo para outra e muito simplista para outra instituição. A questão que trará esse KPI precisa ser claramente compreensível para o cliente, para que dados robustos e confiáveis possam ser coletados. Este mesmo KPI, seus respectivos resultados – e qualquer cálculo que o acompanhe – também precisa ser claramente compreensível para o negócio, para que toda a organização entenda porque tal questão é perguntada e a forma como ela é analisada. Métricas complicadas de serem entendidas são difíceis de serem efetivas. O foco das organizações deveria ser "como realizar ações com base no KPI?" e não em criar KPI supercomplexos, mas pouco eficientes.

Além disso, há uma série de outros critérios que os KPIs devem atender. São eles:

1. SE ENCAIXAR NA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

Isso pode significar usar uma métrica simples, como o Net Promoter Score (NPS) ou satisfação geral , se a simplicidade for mais alinhada à cultura organizacional. Em outros casos, isso pode significar o uso de uma métrica composta mais complexa que reflita as diferentes facetas da experiência do cliente da organização. Em todos os casos, a lógica por trás da escolha da métrica precisa ser clara e transparente quando apresentada ao board da empresa e à equipe da linha de frente.

Além disso, não é apenas a escolha da métrica que precisa ser entendida, mas também a escolha de como essa métrica será relatada. Tomando o exemplo de NPS. Uma meta de alcançar um 9 ou 10 (ou seja, promotor) em uma transação de cliente não é incomum, ou em muitos casos inviável. No entanto, os funcionários da linha de frente precisam saber porque há um foco em atingir 9 ou 10 – particularmente quando os funcionários trabalham atendendo reclamações, setores de baixo engajamento, ou áreas de um negócio em que um 9 ou 10 pode se ser inalcançável. Por exemplo: considere a diferença na probabilidade de um

cliente dar 9 ou 10 para uma visita técnica para arrumar o ar-condicionado no verão, quando é super necessário, versus um 9 ou 10 em uma manutenção de rotina do ar-condicionado no inverno.

2. COMBINAR A SOFISTICAÇÃO E MATURIDADE DA OFERTA DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DA EMPRESA

Isso significa garantir que o que é medido seja mais urgente ou relevante para o negócio hoje. Por exemplo, se uma organização está lutando para atender às necessidades funcionais de seus clientes, então um KPI funcionalmente focado, como a satisfação geral, pode ser muito útil.

No entanto, se as necessidades funcionais dos clientes forem atendidas em quase todos os casos, a adição de uma camada emocional por meio de um KPI composto que engloba o funcional e emocional pode fazer a transição do KPI de uma métrica baseada em necessidades para uma medida de força de relacionamento com os clientes da marca[2].

3. SE ENCAIXAR NA NATUREZA/ SETOR DA ORGANIZAÇÃO EM QUE SÃO USADOS

O KPI precisa soar como uma pergunta natural para se fazer ao cliente, de acordo com cada setor e área de atuação. Por exemplo, dentro de um contexto B2B, é preciso tomar cuidado com quem está respondendo à pergunta. Se os tomadores de decisão não forem pesquisados, então pedir probabilidade de continuar pode trazer à empresa resultados que não são complementarmente reais.

Para dar um exemplo B2C, em categorias de baixo engajamento (por exemplo, seguros) os clientes podem não sentir que têm experiência suficiente com uma marca para recomendá-la ou mesmo dizer se estão satisfeitos com ela. Métricas orientadas para 'churn', a tal probabilidade de continuar pode ser mais útil aqui.

Em outros casos, os clientes podem não ter escolha sobre seu fornecedor (por exemplo, prestadores terceirizados, atendimento de uma clínica referenciada no plano de saúde, etc.) de modo que a recomendação não é relevante e a probabilidade de continuar não está sob o controle dos clientes. A satisfação geral ou outras métricas baseadas em necessidades podem ser mais adequadas.

4. SER UM BOM AJUSTE CULTURAL PARA OS CLIENTES, BEM COMO PARA A ORGANIZAÇÃO

O KPI precisa ser relevante e intuitivo para o negócio e para seus clientes. Por exemplo, em algumas culturas, a recomendação simplesmente não é uma "coisa feita", então o NPS pode não ser uma métrica confiável de usar. Em outras culturas – às vezes até mesmo dentro do setor – exigir altos níveis de satisfação é semelhante a uma perda de identidade da empresa, portanto, a satisfação geral não deve ser a primeira escolha. Entender e antecipar essas nuances, particularmente ao criar um programa de pesquisa global, pode ser desafiador, mas certamente vale a pena considerar isso para receber um feedback mais significativo de todos os seus clientes.

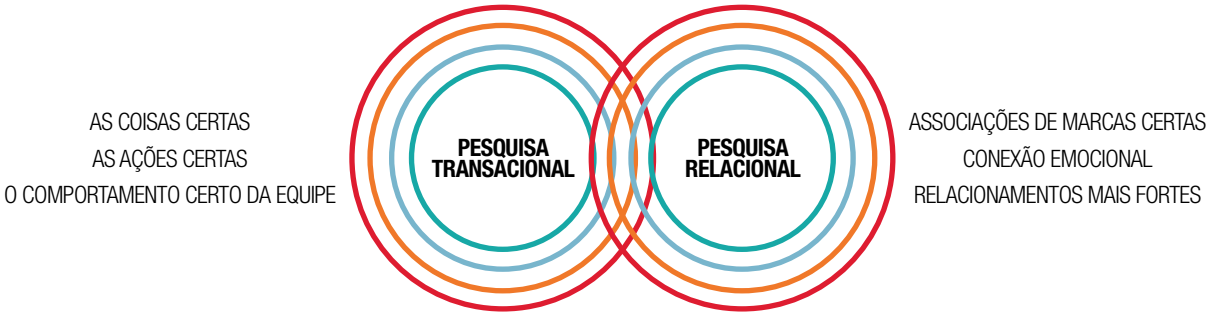
Além disso, se uma organização global está pesquisando em vários mercados, aderir rigidamente a limites de relatórios como a pontuação percentual 9 e 10 nem sempre produz resultados confiáveis para comparação entre os mercados devido ao viés de resposta cultural de cada localidade. Isso ocorre porque o viés de resposta cultural leva certos mercados a dar pontuações consistentemente em um nível semelhante em uma escala de resposta, independentemente do que está sendo solicitado. Isso pode fazer com que alguns mercados apareçam "artificialmente" mais performáticos do que outros. O viés de resposta cultural pode ser mitigado, mas precisa ser considerado desde o desenho do questionário até a análise e interpretação[3].

5. SE ENCAIXAR NA PARTE APROPRIADA DO SEU ECOSSISTEMA DE PESQUISA

Muito comumente hoje em dia, as organizações executam vários estudos de pesquisa a fim de gerenciar e melhorar os diferentes aspectos de sua experiência com o cliente. Como resultado disso, desenvolve-se um "ecossistema" de estudos separados. No entanto, adotar uma estratégia de utilização de um mesmo KPI em todos os estudos por uma questão de consistência, sem considerar a ação que a métrica deve desencadear, pode não entregar os resultados acionáveis. Por exemplo, como falamos anteriormente, a principal preocupação para um estudo de relacionamento pode ser identificar um KPI que melhor e impulsione a força do relacionamento com o cliente; já em um estudo baseado em transações, o foco precisará ser na avaliação funcional e se as necessidades dos clientes foram atendidas para garantir que a transação funcione sem problemas. Em contrapartida, quando perguntamos aos clientes um feedback após uma reclamação, o foco mais relevante pode ser o esforço que o cliente percebeu que tinha que fazer para resolver o problema versus o esforço percebido pela empresa.

Se o propósito e o papel de cada uma dessas métricas de KPI forem claramente definidos e compreendidos, essa abordagem não precisa afogar uma organização em KPIs, mas simplesmente permitir que a empresa se concentre nas métricas mais apropriadas para promover melhorias em aspectos específicos da experiência do cliente.

Figura 1 Os alicerces de um ecossistema de pesquisa CX



Fonte: Ipsos

COMO UM DOS KPIS MAIS USADOS HOJE EM DIA, O NPS, FUNCIONA??

O NPS é uma métrica poderosa e popular – e com uma boa razão – porque fornece todos os ingredientes de um bom KPI em muitos casos. No entanto, não é um "uso universal". Na verdade, ele não é tão diferente de outros KPIs – muitas vezes está altamente correlacionado com outros KPIs comuns, como satisfação geral, probabilidade de continuar. Portanto, usá-lo como um KPI deve ser uma ação deliberada e não um uso padrão.

Os prós e contras do NPS incluem:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• É simples perguntar, entender e comunicar	• Não é o melhor ajuste para todos os setores, por exemplo, setores de baixo engajamento onde os clientes podem não se sentir capazes de recomendar
• É conciso – não adiciona massa a questionários ou relatórios de recomendações	• Não leva em conta a opinião dos clientes sobre os concorrentes. Uma pontuação de 9/10 só é boa se for melhor que os concorrentes
• O cálculo é fácil de seguir e transparente	• Não está mais ligado a resultados de negócios desejáveis do que outros KPIs – o link depende da empresa e do resultado do negócio
• É como uma "procuração" para defender o que é considerado importante na visão do cliente	• Não leva em conta o viés cultural em estudos multimercados – atingir pontuações de promoção de 9 ou 10 será mais difícil em alguns mercados
• Gera dados acionáveis	• É volátil. Como composta essencialmente por duas submétricas (promotores e detratores), está sujeita a alterações quando as submétricas mudam

VALIDANDO SEU KPI

Como vimos, escolher um KPI não é apenas selecionar uma métrica fácil de responder, mas também precisa estar conectada ao resultado final de uma organização ou refletir resultados de negócios desejáveis. Em termos mais concretos, isso significa que pontuações mais altas de KPI devem estar associadas a maiores participações em:

- Maior gasto/ aquisição de produtos;
- Maior valor ao cliente;
- Maior repetição de compras;
- Redução do abandono / aumento da lealdade;
- Maior eficiência operacional.

A lógica para isso é simples: dado tempo e dinheiro suficientes, a maioria das necessidades dos clientes pode ser atendida (e um KPI pode refletir isso), mas elas precisam ser atendidas de forma lucrativa para que um negócio seja bem-sucedido, e o KPI precisa abranger esse elemento de "sucesso".

A Ipsos desenvolveu uma técnica de modelagem, a análise 'Return on Customer Experience Investment (ROCXI)', que determina a ligação entre os resultados do KPI e os resultados dos negócios na vida real. Por exemplo, mostramos a um cliente automotivo global que um ponto de 1% em seu KPI poderia resultar em um aumento de £ 120 milhões de libras em vendas anuais.

Através da vinculação dos resultados da pesquisa com informações comportamentais, comerciais ou operacionais do cliente, a análise ROCXI pode validar que um KPI realmente reflete o desempenho financeiro de uma organização.

Isso, por sua vez, significa que uma organização pode ter certeza de que os esforços de melhoria focados em torno desse KPI gerarão negócios mais rentáveis e fornecerão uma direção estratégica suportada por dados para melhorias na experiência do cliente.

Por meio do desenvolvimento dessa técnica, descobrimos que nem sempre é o KPI 'óbvio' que tem o melhor vínculo com os resultados dos negócios da vida real. Consequentemente, somos capazes de testar vários KPIs para identificar e validar a métrica que melhor reflete resultados comerciais positivos.

Sabemos que estabelecer os resultados comerciais sobre os quais se concentrar pode ser desafiador para empresas que têm uma abundância de dados de clientes, comerciais ou operacionais. Escolhas e hipóteses precisam ser feitas – o KPI deve refletir a compra repetida, por exemplo, ou o aumento da participação do produto? O processo de fazer essas hipóteses pode ser difícil – e estamos aqui para orientar nossos clientes –, mas se resume a uma questão central: qual resultado comercial mais importa para um negócio e o KPI reflete isso?

Responder a esta pergunta central pode gerar uma revolução focada no cliente dentro de uma empresa, porém, isso também significa qque mesmo funcionários que não estão na linha de frente dos clientes podem se unir em torno da causa da experiência do cliente, porque eles entendem sua importância comercial. É por meio da incorporação de uma cultura de entusiasmo para o foco no cliente em uma organização que é possível entregar grandes experiências aos clientes – de forma lucrativa.

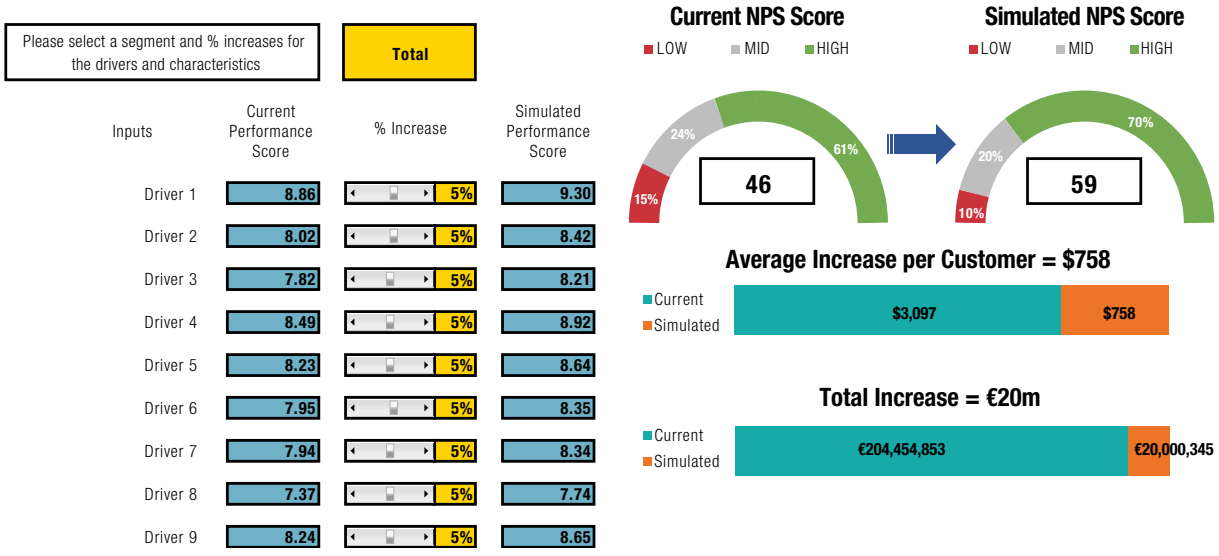
Tudo se resume a uma questão central: qual resultado comercial é mais importante para uma empresa e o KPI reflete esse resultado?

CONDUZINDO A AÇÃO POR MEIO DO USO DOS DIAGNÓSTICOS CERTOS

Um KPI que mostra que as necessidades dos clientes estão sendo atendidas e é comprovadamente reflexo do desempenho financeiro da organização é uma ferramenta convincente para impulsionar transformações centradas no cliente. Mas, a próxima pergunta natural é “como melhorar esse KPI?”. Como ponto de partida, a análise dos principais drivers pode ser realizada para determinar no que focar para determinar o foco das melhorias.

No entanto, para muitas empresas, mudanças incrementais em uma série de diferentes áreas de experiência do cliente podem ser mais facilmente alcançadas do que uma grande mudança em uma única área de foco. Por essa razão, a Ipsos desenvolveu uma ferramenta simuladora dentro de ROCXI, que permite que os usuários explorem o impacto que diferentes níveis ou combinações de melhoria, em diferentes aspectos da experiência do cliente, teriam no KPI/resultado comercial escolhido. Esta ferramenta é projetada como um catalisador para a mudança, mostrando os potenciais retornos financeiros de continuar investindo na experiência do cliente

Figura 2 Simulador de análise ROCXI de exemplo



Fonte: Ipsos

Para impulsionar um KPI, os elementos da experiência do cliente ou diagnósticos medidos para apoiar essa melhoria precisam ser acionáveis e significativos para os clientes. Recomendamos considerar elementos funcionais e relacionais da experiência do cliente.

Elementos funcionais refletem o quão bem as necessidades básicas dos clientes estão sendo atendidas. Eles são cruciais para garantir que a oferta fundamental do cliente esteja funcionando bem, e podem incluir coisas como:

- Faturamento correto;
- Equipe útil ou experiente;
- Produtos confiáveis;
- Lojas físicas limpas ou higiênicas;
- Um site ou aplicativo fácil de usar.

É importante que, se algum desses diagnósticos for identificado como chave para melhorar o KPI, será óbvio para a empresa como melhorá-los.

Elementos relacionais refletem o quão bem um negócio atende às necessidades dos clientes de forma a promover um forte relacionamento com eles. A Ipsos identificou seis dimensões para construir um forte relacionamento com os clientes. Delineamos a ciência e a lógica por trás dessas dimensões em nosso artigo 'As Forças da Experiência do Cliente'[6]:

- Tratamento Justo;
- Segurança;
- Controle;
- Valorização;
- Pertencimento;
- Facilita a Vida.

Estas dimensões movem a compreensão das relações com os clientes para além da simples realização funcional desenvolvendo um maior vínculo emocional. Entender como melhorá-las, no entanto, muitas vezes envolve explorar quais elementos funcionais desencadeiam as respostas relacionais mais fortes.

Apoiar e melhorar um KPI, portanto, muitas vezes envolve a implantação e o uso de uma rede de perguntas e diagnósticos, tudo com o objetivo de melhorar a experiência do cliente da maneira mais bem-sucedida comercialmente possível.

EM CONCLUSÃO

Um KPI é apenas um número, mas existem enormes expectativas sobre ele. Ele precisa:

1. Ser validado e alinhado de acordo com as expectativas de resultados de negócios desejáveis, como retenção/fidelização de clientes, gastos ou eficiência operacional para que haja evidências baseadas em dados de que as melhorias avaliadas no KPI proporcionarão sucesso comercial

2. Ser relevante para os clientes de uma marca, se encaixar na organização e ser apropriado à experiência do cliente em estudo, de modo que reflita o quão bem as necessidades dos clientes estão sendo atendidas

3. Ser apoiado por diagnósticos apropriados que permitam que as empresas tomem decisões mais informadas sobre a melhor maneira de melhorar seu KPI

Estes pontos são essenciais na escolha de um KPI e geram uma decisão mais significativa para qualquer empresa. E, com a devida consideração e validação, ajudará que as empresas possam tomar suas decisões com muito mais confiança.

REFERÊNCIAS

1. O *Net Promoter Score* faz a seguinte pergunta em uma escala de 0 a 10: Qual a probabilidade de você recomendar [marca] a um amigo ou colega? As respostas são agrupadas em 0 a 6 (detratores), 7 a 8 (passivos) e 9 a 10 (promotores). O Net Promoter Score em si é, então, o percentual de promotores menos o percentual de detratores.

2. Ipsos' proprietary metric Attitudinal Equity is based on combining ratings of a brand's performance with the customer's perceived closeness to the brand to deliver a holistic picture of relationship strength.

3. When Difference Doesn't Mean Different – Understanding cultural bias in global CX programmes
   https://www.ipsos.com/en/when-difference-doesnt-mean-different-understanding-cultural-bias

4. Money Talks or Budget Walks – Delivering a Return on Customer Experience Investment: ROCXI
   https://www.ipsos.com/en/money-talks-or-budget-walks

5. Customer Perspective: An Ipsos podcast Season 3: Episode 7 – CX measurement and management … nailing great!

6. The Forces of Customer Experience – The science of strong relationships in challenging times
   https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience

OUTRAS LEITURAS RECOMENDADAS

1. Getting Sticky – Emotional attachment and profitable customer relationships
   https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships

2. 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

3. 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

4. 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

A CHAVE PARA O CX DE SUCESSO

Fiona Moss Head do CX Global Analytics Team, Customer Experience, Ipsos

Ipsos Views são papers
produzidos pelo
Ipsos Knowledge Centre.

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