



GUIA PARA

FORMAÇÃO DE UMA CULTURA DE *CUSTOMER CENTRICITY*

Sumário

| | |
|---|----|
| O QUE É <i>CUSTOMER CENTRICITY</i> ? | 2 |
| SEIS PASSOS PARA CRIAR <i>CUSTOMER CENTRICITY</i> EM SUA EMPRESA | 3 |
| 1. Mapear sua jornada do cliente | 3 |
| 2. Definir qual é a experiência do cliente que você deseja | 4 |
| 3. Definir o significado de <i>Customer Centricity</i> para a experiência do cliente | 5 |
| 4. Identificar como mensurar o sucesso | 7 |
| 5. Criar um plano para multiplicar o pensamento centrado no cliente para todos os colaboradores | 8 |
| 6. Executar a multiplicação do pensamento centrado no cliente de forma engajadora | 8 |
| E AGORA? | 10 |

O que é *Customer Centricity*?

Ao ouvir essa pergunta, seu primeiro pensamento pode ser: "o cliente tem sempre razão!". Essa frase comum é apenas um pequeno componente de uma cultura centrada no cliente. Uma empresa centrada no cliente considera o ponto de vista do cliente durante tomadas de decisões, criação de processos, definição de comportamentos ideais e desenvolvimento da estratégia. *Customer Centricity* é uma filosofia abrangente que combina a cultura e os conjuntos de habilidades específicas para criar a melhor experiência possível para o cliente.

Quando seu cliente está no centro de cada decisão e as pessoas da empresa têm as habilidades necessárias para apoiar uma cultura centrada no cliente, o resultado é uma abordagem proativa de excelência no atendimento ao cliente em toda a empresa. Isso pode se dar por meio do site da empresa, conversas com vendedores, redes sociais ou suporte operacional. Para construir uma cultura centrada no cliente, todas as pessoas na empresa (independentemente de interagirem ou não com os clientes) devem estar comprometidas a tomar para si a responsabilidade por suas ações e comportamentos, garantindo assim que todos os processos, produtos e serviços contribuam para uma interação positiva com a empresa.

| ✔ Cultura centrada no cliente | ✘ Cultura não centrada no cliente |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Escreve blogs com linguagem clara para ajudar os clientes a compreenderem questões complexas.• Envia lembretes em tempo suficiente para que os clientes não tenham de correr para tomar decisões de última hora.• É orientada ao atendimento e não por tarefas.• Agenda consultorias gratuitas de 15 minutos com os clientes que estão considerando contratar novos serviços.• Antecipa as necessidades dos clientes antes que saibam que têm essas necessidades.• Organiza seminários e <i>webinars</i> para tratar de questões comuns a seus clientes.• Seu escritório é convidativo, e não intimidador.• Oferece um portal seguro online para facilitar a transferência de arquivos. | <ul style="list-style-type: none">• Assume que os clientes aprenderão na Internet sobre o que precisam saber.• Assume que os clientes solicitarão uma reunião quando precisarem de alguma coisa.• Cobra por cada minuto ou cada aspecto do serviço.• Tem um escritório projetado especialmente para as tarefas do dia a dia e não considera como os clientes se sentiriam durante uma visita.• Solicita envio de documentos por correios ou fax. |

Se você estiver na posição de cliente potencial, quais dessas empresas será escolhida para uma parceria? Provavelmente será aquela que fizer você (o cliente) se sentir o centro das atenções. Uma organização centrada no cliente não diz que você está em primeiro lugar; ela mostra isso.

Seis passos para criar *Customer Centricity* em sua empresa

Customer Centricity é uma questão de ação e não apenas de palavras. Não basta dizer que o cliente está sempre em primeiro lugar. A empresa deve demonstrar seu compromisso com uma experiência positiva para o cliente ao ensinar as habilidades certas e implementar uma filosofia em toda a empresa que comece com a liderança e passe por todos os indivíduos em cada departamento. Embora seja, aparentemente, um grande esforço, é possível. Siga estes seis passos para formar uma cultura de *Customer Centricity* em sua empresa:

1. Mapear sua jornada do cliente

Quando você está imerso em tarefas cotidianas, é fácil esquecer que um número imenso de pessoas está em contato com sua empresa diariamente. Não importa se seus colaboradores trabalham na linha de produção, em um laboratório ou em um *Call Center*, é importante que todos na empresa estejam empenhados na experiência do cliente.

O primeiro passo para a criação de uma cultura centrada no cliente é o mapeamento da jornada do cliente na empresa em todos os momentos: quando as pessoas ouvem falar da empresa, envolvem-se de alguma forma, adquirem um produto ou serviço e voltam a fazer negócios. Algumas perguntas que podem ser feitas durante o mapeamento são:

- Como o cliente ficou sabendo da existência de sua empresa?
- O que acontece após o fechamento de uma venda?
- Com quem os clientes falam e quais são as perguntas que eles fazem?
- Quanto tempo demora até o cliente conseguir falar com uma pessoa de verdade?
- Quais são as etapas do processo de vendas?
- Quais materiais são oferecidos aos clientes em cada etapa?
- Quais passos são necessários por parte do cliente para entrar em contato com a empresa?
- Quais etapas são realizadas para incentivar que o cliente volte a fazer negócios?
- O cliente tem a oportunidade de indicar sua empresa para terceiros?
- Como é a entrega do produto ou serviço?

Considere cada ponto de entrada, incluindo indicações pessoais, anúncios, formulários de contato do site, e-mail, telefone e pessoas que passaram na porta da empresa. Em seguida, pense nos próximos passos do cliente. Não inclua somente as etapas internas. Lembre-se de que o objetivo desse exercício é o mapeamento da jornada do cliente, e não dos processos que você definiu para a empresa.

Esse exercício ajuda a criar um organograma visual para mapear toda a jornada e as diversas variáveis, possibilitando a criação de um plano para a entrega de uma experiência positiva em todos os aspectos. Se você já tiver bons relacionamentos com clientes de longo prazo, pode consultá-los e ouvir suas ideias. Você pode receber dicas e informações que não teria por conta própria.

2. Definir qual é a experiência do cliente que você deseja

Após mapear a jornada atual do cliente, você terá a oportunidade de identificar lacunas e verificar quais fatores estão faltando e poderiam ser adicionados à experiência do cliente?

O próximo passo é definir o que você quer que aconteça em cada parte do caminho. Em alguns casos, podem ser ações práticas, como a emissão de uma nota fiscal ou o envio de um produto. Entretanto, às vezes são os detalhes no intervalo entre as ações que realmente encantam os clientes. Por exemplo: uma empresa que fabrica móveis planejados e tem um longo prazo de fabricação antes de realmente entregar o produto pode enviar um cartão postal com uma foto de alguma parte dos móveis em seu processo de fabricação juntamente com uma mensagem pessoal. Isso dá ao cliente a sensação de que ele não foi esquecido.

Ao definir como será a experiência do cliente, pense sobre como você quer que o cliente se sinta após cada etapa do processo. Talvez você queira que, em etapas diferentes, o cliente se sinta:

- **Bem-vindo** quando entrar na loja ou no escritório.
- **Ouvido** quando estiver descrevendo um problema.
- **Empolgado** para trabalhar com sua empresa.
- **Satisfeito** com um produto ou serviço.
- **Seguro** quanto ao processo de pagamento.

Após definir como será a experiência desejada para os clientes, prepare seus materiais de marketing e vendas para refletir esse objetivo e dar suporte a ele. Considere quais ações podem contribuir para essa sensação—como agendamento de reuniões, fornecimento de garantia vitalícia ou envio de um cartão de agradecimento.

As respostas são específicas para cada empresa, mas você estará bem à frente no caminho para a criação de uma experiência positiva do cliente se conseguir mapear a jornada do cliente e definir a experiência que deseja oferecer.



“Quando estiver definindo como será a experiência do cliente, pense em como você gostaria que os clientes se sentissem em cada etapa do processo.”

3. Definir o significado de *Customer Centricity* para a experiência do cliente

Após determinar como deve ser a experiência do cliente em cada ponto de interação e quais serão os parâmetros para avaliação do sucesso, você deve definir quais ações e materiais servirão como suporte a esses objetivos. Vamos observar, de acordo com a perspectiva do cliente, como seria a experiência de um cliente de um escritório de contabilidade antes e depois da implementação de uma abordagem centrada no cliente. Aqui vão duas histórias que poderíamos ouvir de alguém procurando por serviços de contabilidade:

Antes de praticar *Customer Centricity*

“Eu pesquisei na Internet um escritório de contabilidade na minha cidade e o nome dessa empresa apareceu no topo da lista. Entrei no site. O site apresentava uma lista dos serviços prestados com uma descrição curta de cada um, mas não continha muito mais informações além disso, então eu tive de ligar para o escritório para obter mais informações. Ninguém atendeu o telefone, então eu deixei um recado na caixa de mensagens de voz e a empresa retornou a ligação no dia seguinte. Nós marcamos uma reunião para que eu pudesse entregar meus documentos—mas eu confesso que seria mais prático enviar esse material por e-mail. O escritório era repleto de baias com pessoas trabalhando, e nossa reunião ocorreu em uma sala sem graça e sem janelas. Eu meio que me senti em um interrogatório. Após algumas semanas, recebi por correio os documentos para minha restituição de impostos. O serviço prestado foi adequado, mas os processos não pareceram muito adequados. Eu recomendaria esse contador a um amigo porque é o único escritório que eu conheço e porque eles entregaram corretamente os documentos que eu precisava, mas só recomendaria se alguém me perguntasse se conheço algum contador.”

“Ninguém atendeu o telefone, então eu deixei um recado na caixa de mensagens de voz e a empresa retornou a ligação no dia seguinte.”

Após praticar *Customer Centricity*

“Eu pesquisei na Internet um escritório de contabilidade na minha cidade e o nome dessa empresa apareceu no topo da lista. Entrei no site. Para cada serviço oferecido, havia um passo com *links* para artigos que explicavam claramente os problemas que eu estava enfrentando no momento. Eu tinha a opção de agendar uma visita por meio de uma ferramenta de calendário *online*, por e-mail ou telefone. Eu decidi ligar e fui atendida imediatamente por um recepcionista simpático. Ela sugeriu me transferir para um contador para receber gratuitamente algumas orientações, mas eu preferi agendar uma visita. Alguns minutos após o agendamento da visita, recebi um e-mail contendo um *link* para um portal pelo qual eu poderia enviar todos os meus documentos em ambiente seguro. Quando cheguei ao escritório fiquei encantada com a receptividade do ambiente. Eu fui até a sala do contador, onde havia cadeiras confortáveis. Ele já havia analisado minha documentação e havia preparado algumas perguntas e orientações. Fui informada de que tudo estaria pronto em uma semana, sendo que, após seis dias, recebi um e-mail e uma ligação informando que todos os documentos necessários estavam disponíveis no portal para acesso *online* e que os documentos chegariam por correio em alguns dias. Eu certamente recomendaria esse escritório para meus amigos e familiares. Na verdade, acho que vou levar minha mãe lá porque a experiência dela com o contador que a atende hoje não é grande coisa.”

A jornada da cliente é idêntica nos dois cenários, mas os resultados foram muito diferentes. Podemos ver como as experiências diferentes são diretamente relacionadas a métricas e objetivos. Após se tornar centrada no cliente, a empresa terá um número muito maior de indicações. Uma análise atenta dos dados de navegação do site também demonstrará que os clientes passam mais tempo no site, já que eles encontram facilmente todas as informações que estão procurando. O escritório será visto como um local com especialistas confiáveis graças à abordagem centrada no cliente.

“Quando cheguei ao escritório fiquei encantada com a receptividade do ambiente. Eu fui até a sala do contador, onde havia cadeiras confortáveis.”

4. Identificar como mensurar o sucesso

Dois componentes importantíssimos para ter sucesso em qualquer mudança cultural são a definição de metas e a identificação dos métodos de mensuração. Você não terá como saber se os esforços estão gerando impacto se não for capaz de avaliar o progresso durante a jornada. Quanto a *Customer Centricity*, existem diversas metas que podem ser utilizadas, como por exemplo:

- Aumento no número de indicações de clientes.
- Diminuição de devoluções e reembolsos.
- Facilidade para que os clientes encontrem as respostas por conta própria.
- Garantia de que o cliente falará com uma pessoa de verdade sempre que ligar para a empresa.

Para cada meta que você identificar, determine o melhor método para mensurar o sucesso. Essa ação pode ser simples, como a contagem manual de indicações de clientes por mês e acompanhamento desses dados em uma planilha, ou detalhado, como a análise profunda dos dados de seu site para avaliar as tendências de engajamento de clientes.



5. Criar um plano para multiplicar o pensamento centrado no cliente para todos os colaboradores

Colocar em prática o que vemos na teoria é uma das tarefas mais difíceis quando tentamos transformar a cultura de uma empresa. Embora seja certamente possível, esse esforço demanda uma dedicação contínua que é iniciada na diretoria e se multiplica por toda a empresa. Uma boa estratégia para mudar para uma cultura centrada no cliente inclui:

- Comunicação clara e consistente por parte da liderança.
- Líderes que servem como modelo do comportamento que desejam encorajar.
- Programas de treinamento relevantes e de alta qualidade que estejam alinhados com os objetivos organizacionais.
- Ferramentas de reforço no ambiente de trabalho para sustentar a aprendizagem após o treinamento.

Seu plano deve incluir um cronograma com pontos específicos para avaliação do progresso. É necessário incluir também uma agenda contínua de treinamentos que inclua sessões mais aprofundadas de treinamento e eventos constantes para alavancar a retenção do conhecimento. Lembre-se de incluir treinamento de *Customer Centricity* para os novos contratados durante o processo de integração. Após esse esforço inicial, quando os atuais colaboradores adotarem o modelo mental de *Customer Centricity*, a nova cultura incentivará as pessoas a garantir a excelência na experiência do cliente.

6. Executar a multiplicação do pensamento centrado no cliente de forma engajadora

Como fator determinante para a mudança de toda uma empresa para uma cultura centrada no cliente, os treinamentos organizacionais devem ser uma prioridade altíssima. Uma das formas mais eficazes e envolventes para ensinar novas habilidades e incentivar a convicção é por meio do modelo de aprendizagem Ver/Comprometer-se/Fazer. Essa abordagem funciona assim:



Ver

Compreenda quanto espaço você tem para mudança no ambiente de trabalho visando criar um ambiente mais centrado no cliente. Experimente enxergar seu negócio pela perspectiva da experiência do cliente.



Comprometer-se

Tome atitudes com base na análise de cenários reais da empresa para determinar o impacto sobre os resultados. Identifique suas áreas de responsabilidade pessoal.



Fazer

Identifique onde e como cada colaborador pode atuar pessoalmente para impactar a experiência do cliente. Remova obstáculos e avalie fatores facilitadores para manter o impulso de *Customer Centricity*.

Vamos continuar com o exemplo do escritório de contabilidade. O primeiro passo da aprendizagem experiencial é incentivar a convicção e depois demonstrar a importância de uma cultura centrada no cliente. Essa abordagem se aplica a todos os colaboradores em todos os níveis da empresa, e essa abrangência é necessária para que todos entendam o impacto do seu papel pessoal sobre a experiência do cliente. Para ilustrar o que estamos falando, vamos observar o cenário pelo ponto de vista de Diana, uma contadora iniciante:



Ver

Como uma profissional jovem, Diana tende a ser mais técnica que a maioria de seus colegas. Ela reconhece que a concorrência está usando mais ferramentas online para interagir com os clientes e acredita que sua empresa deveria aplicar a mesma estratégia. Ela vê uma oportunidade de melhorar a experiência do cliente.



Comprometer-se

Diana se ofereceu para formar um grupo dedicado a melhorar os sistemas de transferência de documentos, reuniões virtuais e outras ferramentas digitais. Ao adotar essa tarefa como responsabilidade pessoal e tomar para si a *accountability* pelos resultados, ela passa a ter impacto sobre a experiência do cliente.



Fazer

O fato de ser uma das colaboradoras mais novas na empresa não impediu Diana de tomar o controle da ação. Ela já definiu a estrutura necessária para manter esse impulso de *Customer Centricity*. Quando ela encontra obstáculos, sabe como superá-los. Quando não tem autonomia para fazer algo, tem contato direto com quem tem essa responsabilidade. Quando faltam habilidades para alguma tarefa, ela tem uma oportunidade para delegar a tarefa ou aprender a realizá-la.

Esse modelo pode ser aplicado a qualquer pessoa em uma empresa e para praticamente qualquer tarefa. O segredo é fazer com que as pessoas se sintam motivadas e saibam que têm poder para exercer impacto positivo na experiência do cliente, já que são responsáveis pelos resultados. As pessoas devem ter as habilidades necessárias e uma estrutura definida para entrar em ação. O resultado final é uma empresa com um claro foco em *Customer Centricity*.

E agora?

Caso sua empresa tenha decidido ser centrada no cliente, comece com a ajuda dos especialistas. A Eagle's Flight conta com uma abordagem direcionada que incorpora todos os passos acima e ajuda sua empresa a criar e implementar uma estratégia que entrega resultados duradouros.

1 Compreender sua empresa

Nós aprenderemos sobre sua empresa, seus clientes e a documentação atual para ajudar você a mapear a jornada do cliente.

2 Personalizar o conteúdo

Nós criaremos materiais personalizados de treinamento que serão consistentes com a linguagem interna de sua empresa e serão desenvolvidos a partir de exemplos reais.

3 Identificar o sucesso

Nós trabalharemos junto com você para determinar as métricas e os parâmetros que ajudarão a obter os impactos desejados.

4 Oferecer suporte durante a transição

Nós trabalharemos em equipe com os seus colaboradores para mensurar o impacto, encorajar a retenção e desenvolver os líderes de modo que sua empresa seja beneficiada por uma transição completa para uma cultura centrada no cliente.

5 Treinar os líderes

Nós ensinaremos a equipe de liderança como realizar treinamentos contínuos para os novos colaboradores e implementar estratégias de retenção do conhecimento para os atuais colaboradores para que eles tenham, no longo prazo, os recursos necessários para manter uma cultura de *Customer Centricity*.

Você pode ter mais certeza do sucesso com um programa comprovadamente eficaz. Lembre-se: uma mudança cultural desse tipo demanda mais do que um simples "programa de treinamento". [Entre em contato](#) hoje mesmo com a Eagle's Flight e saiba mais sobre a abordagem de aprendizagem experiencial e nossa experiência com transformação da cultura para trazer *Customer Centricity* para dentro de sua empresa.

ENTRE EM CONTATO

