

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM MULTI X

INTRODUÇÃO

O caminho quem faz é aquele que trilha. O conhecimento que o consumidor vem acumulando o capacita cada vez mais a fazer suas próprias escolhas e estar cada vez menos suscetível a seguir às cegas opções apresentadas pelas empresas e que não coincidam com suas necessidades. Vamos entender como construir com inteligência e empatia os melhores caminhos para unir marcas e seus mercados.

TEMA 1 - JORNADA DE CONSUMO E CUSTOMER EXPERIENCE

O estudo da jornada e o termo CX (*customer experience*) são relativamente novos. Mas relacionamento entre clientes e marcas, o processo pelo qual esses clientes passam, não é. Ou seja, estamos diante de novos conceitos para processos bastante antigos, mas que somente nos últimos anos passaram a ser estudados em maior profundidade e impactar negócios no mundo todo.

Por definição:

- Jornada de consumo é o processo pelo qual seu cliente ou *prospect* passa para atingir um objetivo com sua empresa. E, como em todo processo, estamos falando de atividades encadeadas.
- *Customer experience* é a impressão que você deixa em seu cliente, resultando no que ele pensa sobre sua marca em toda etapa da jornada de consumo.

Somando os dois conceitos, podemos dizer que, compreendendo a jornada e oferecendo a melhor CX possível, chegaremos ao final da história com cinco estrelas.



Crédito: Prostock-Studio/Shutterstock.

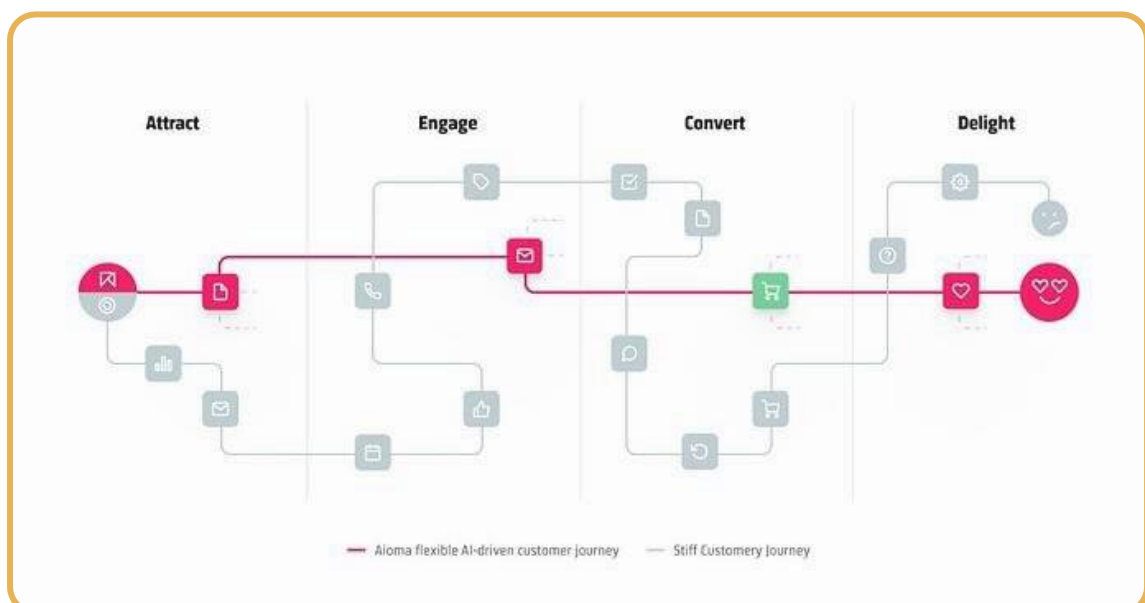
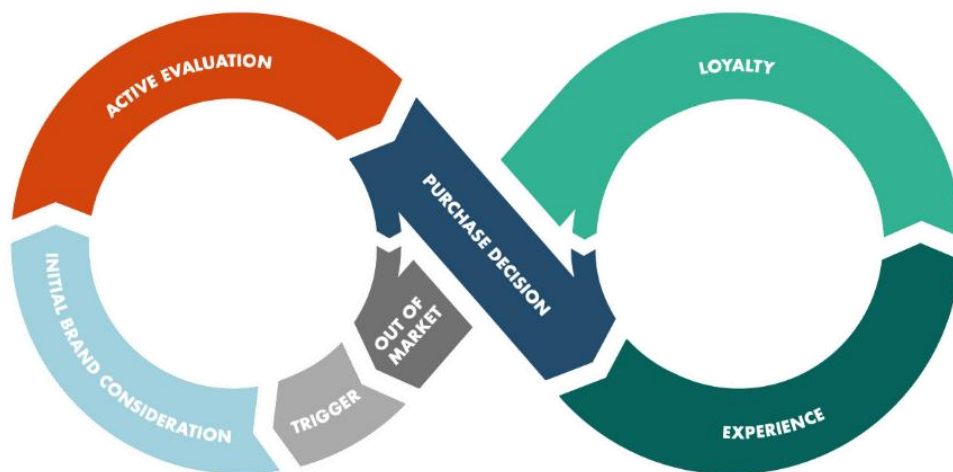
Mas o que poucas empresas entendem é que as cinco estrelas são uma sequência que deve ser construída etapa por etapa, estrela por estrela. Trata-se de atender às demandas essenciais, suprir expectativas, cumprir promessas e, por fim, surpreender o usuário. Se falharmos na quinta estrela após cumprir completamente todas as etapas anteriores, é possível que tenhamos de recomeçar. O cliente é alguém que está cada dia mais exigente, com muitas opções ao seu dispor e que não precisa mais perdoar nenhuma marca para continuar sendo atendido.

Como constituir uma empresa, um produto, que atenda esses usuários da melhor forma? Como conseguir a quinta estrela? Uma das fases mais críticas é a **compreensão da jornada de consumo** de ponta a ponta, mapeando todas as etapas. O processo de mapeamento deve ser feito com bastante investigação, reflexão e uma obsessão incansável por oferecer a melhor experiência possível para seu usuário.

TEMA 2 - O MAPEAMENTO DA SUA JORNADA

Por se tratar de uma ciência absolutamente humana, não há uma fórmula única e nem exata para se mapear uma jornada. O que há é uma ciência de observação e encadeamento de atividades que conduzem o cliente ao objetivo que ele tem com sua marca/empresa.

Uma rápida pesquisa no Google vai revelar que, assim como não há fórmula única para mapear jornadas de consumo, também não há um modelo único de representação delas. Normalmente os modelos são gráficos e em formato de fluxo.



A grande verdade é que o melhor formato é aquele que melhor pode demonstrar o processo do seu cliente – a representação mais didática possível.

Após conduzir alguns trabalhos de CX para clientes de diferentes segmentos e portes, pude padronizar um método que me ajudou a acelerar e tornar esse estágio do trabalho de digitalização mais eficaz.

O método consiste em:

- Captura dos dados
 - Foco
 - Reflexão
 - Pesquisa
- Desenho
 - Mapeamento da jornada atual
 - Inovação – a jornada futura

TEMA 3 – NA PRÁTICA: CAPTURA DOS DADOS

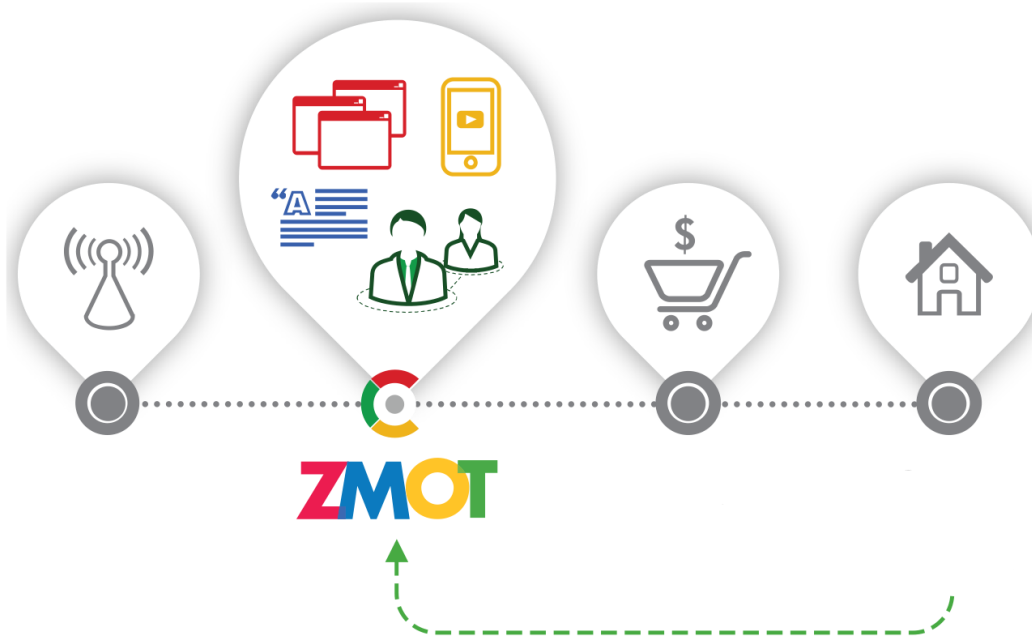
Sem informação, não há mapeamento de processo. O início de todo trabalho de mapeamento de jornada consiste em um cuidadoso levantamento de informações. Vamos entender como conduzi-lo:

3.1 Defina o foco

Comece com seu Business Canvas, leia da direita para a esquerda. Não tem essa ferramenta? É um bom momento para dar alguns passinhos atrás e criá-la. Escolha o primeiro segmento de cliente para mapeamento, entenda se possui as informações básicas sobre ele e comece o trabalho. Essa clareza é muito importante: cada segmento possui a sua jornada. Não tente “empastelar” toda a experiência de sua marca pelos diferentes públicos em uma única jornada; não vai funcionar. Definiu qual será o segmento a ter a jornada mapeada?

3.2 Reflita sobre a jornada atual

Tente imaginar tudo que esse usuário faz desde o momento em que algum gatilho acontece até a experiência que ele terá com seu produto ou serviço. Um método bastante eficiente para começar a compreender a extensão de uma jornada é o ZMOT, uma adaptação do clássico modelo de momentos da verdade feito pelo Google.



Fonte: Jim Lecinski

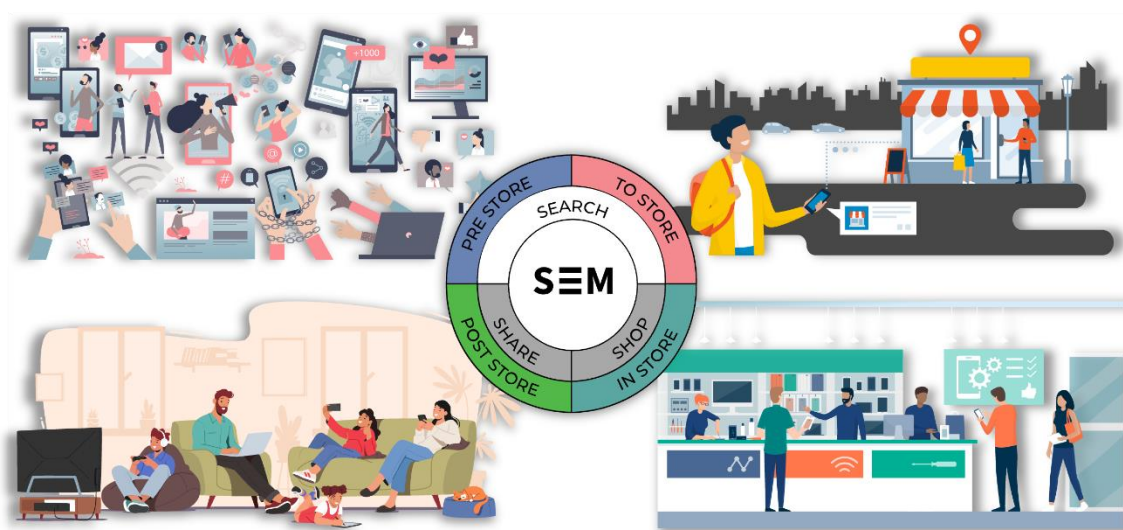
Estímulo é o fator que desencadeia o processo de busca por uma solução. Geralmente o estímulo é um problema, uma necessidade, a escassez de algum recurso. Visualizar na despensa um pote de açúcar no fim é um estímulo.

ZMOT é o momento da **busca**. A sigla significa *zero moment of truth* e antecede os momentos da verdade do modelo clássico, daí seu nome. O momento da busca normalmente toma mais tempo que a compra e envolve pesquisa, comparação, leitura de *reviews* e o que mais o usuário tem à disposição para realizar uma escolha prévia que vai facilitar seu momento seguinte, ou...

... a **prateleira**. O momento em que uma pessoa se torna efetivamente cliente, transaciona com a marca e obtém o que deseja.

Só após toda essa jornada o usuário de fato **usa** o que adquiriu. A **experiência** é o ápice do processo e o momento em que uma marca pode ter êxito ou ver todo o seu esforço ser arruinado.

Após a compreensão básica das etapas da jornada, podemos acrescentar um molho, como o professor Edward Nieuwland da Avans University (Holanda) fez sobre esse modelo, criando o SEM (*shopper experience model*). Veja o modelo que costumamos seguir para refletir e mapear a jornada atual dos usuários das empresas:



Créditos (em sentido horário): Lemono/Shutterstock; Elenabs/Shutterstock; Elenabs/Shutterstock; Lemono/Shutterstock.

A grande “sacada” do modelo é quebrar a parte de pesquisa (ZMOT) em dois estágios – o primeiro, quando o usuário ainda está buscando a melhor solução; e o segundo, quando ele está a caminho da loja. Na sequência, os dois clássicos momentos da verdade, de compra e experiência. Mas observe no centro do círculo as ações que dominam esses estágios: a busca, a compra e o compartilhamento. Não basta usar, cada dia mais os clientes estão propensos a compartilhar a experiência que, sendo positiva, gera recomendações e novos clientes. Sendo negativa, sabemos bem o que pode acontecer. Além das postagens, existem ferramentas muito efetivas que apoiam esses eventos como o Reclame Aqui.

Soluções bem pensadas oferecem nelas mesmos mecanismos de *review* de um simples *like/dislike* da Netflix a um mecanismo mais complexo como pesquisas de satisfação.

Refletiu e tomou notas sobre o fluxo básico que deve estar acontecendo com seus clientes? Parta para as confirmações e a formalização dessa jornada.

3.3 Defina seu universo de pesquisa

Compreender o segmento foco é só o início do trabalho de pesquisa. Dentro de cada segmento existem diversas nuances que podem ser tão numerosas quanto mais complexo é o produto ou serviço ofertado. Entenda que nuances podem ser importantes para enriquecer a pesquisa: faixa etária, maturidade de uso de tecnologia, *devices* usados para acesso, locais de experiência, volume de uso etc. Pense em trazer algumas pessoas ao menos dentro de cada perfil, para aumentar a confiabilidade dos dados.

3.4 Aplique a pesquisa

Universo definido, usuários mapeados? Mãos à obra! Conheça e defina qual(is) método(s) combinará(ão) para o trabalho.

- **Pesquisa qualitativa:** universos pequenos e controlados. Aplicação do questionário em conversa. Pode ser aplicada ao vivo, por telefone, videoconferência, e-mail, observação.
- **Pesquisa quantitativa:** universos amplos, definidos estatisticamente pelo grau de acuracidade do resultado. Normalmente, valida as hipóteses levantadas durante a fase quali. Em universos mais controlados, é deixada de lado.
- **Quali-quantitativa:** método misto.

Definido o método, entenda como coletará seus dados:

- **Questionário estruturado:** aplicado por entrevista pessoal, telefone, web, videoconferência.
- **Cliente oculto:** muito interessante quando o foco do estudo não é o consumidor final (como no caso do fluxo anterior). Necessário roteirizar minimamente a experiência.

- **Atendente oculto:** pode trazer uma grande riqueza de dados e pode ser aplicado tanto na venda quanto no atendimento e pós-venda (escuta de SAC).
- **Web survey:** questionário aplicado durante experiência em site. Pode ser aplicado na chegada ou no fechamento do site.
- **Observação:** digital (mapas de calor, Analytics), câmeras, salas de espelho etc.

Algumas ferramentas que podem ser usadas para coleta de dados, desde questionários on-line até mapas de calor:



Tomemos como exemplo este questionário real para mapeamento de jornada do segmento “Distribuidor” de uma indústria de acessórios automotivos:

Quadro 1 – Questionário para mapeamento da jornada do segmento “Distribuidor”

ROTEIRO DISTRIBUIDOR
Distribuidor – Obs.: considerar distribuidor multimarca (não exclusivo)
Abordagem: <i>Olá. Somos da Consultoria xxxx, trabalhando em parceria com a nononono em um projeto de digitalização. Estamos entrando em contato para agendar uma conversa de no máximo 45 minutos sobre o tema. Qual o melhor dia e horário para você? Podemos conversar via WhatsApp ou prefere outra plataforma?</i>
Perfil do canal e clientes
Quanto tempo de mercado tem a XXX?
Vocês comercializam quais tipos de produtos hoje?
Vende concorrência direta nononono 1 ou somente outras categorias? Por quê? Margem, qualidade, giro etc.
Qual a sua opinião sobre a venda digital do produto? Ex.: <i>e-commerce</i> , aplicativo, celular, WhatsApp, e-mail etc.?
Na sua visão, qual o principal <i>gap</i> no seu mercado de atuação e que a digitalização poderia ajudar a resolver?
Hoje você já vende on-line?
Qual(is) o(s) canal(is)? Loja própria ou <i>marktplace</i> ? B2B, D2C ou ambos?
Qual percentual representa cada canal nas suas vendas?
Atende lojistas que vendem on-line? Saberia dizer qual o <i>share</i> aproximado de faturamento deles no seu resultado global?
Existe alguma diferença no perfil desse cliente?
Pré-compra
Quais são as suas estratégias de vendas do produto da nononono? Trabalha com que tipo de promoção e condições de pagamento do produto?
Caso não tenha citado - Você ou alguma marca trabalha com <i>pack/combo</i> ou outra estratégia de venda casada do nononono 1?
Entre os produtos vendidos, vocês trabalham com combos de produtos de marcas diferentes? Por quê? Isso já aconteceu com condicionador de metais?

Quais são as principais dificuldades no processo de venda para os lojistas/clientes?
Compra
Qual a quantidade de produtos que os seus clientes compram geralmente?
Pensando no futuro próximo, daqui a cinco anos, quanto você concorda ou não com cada uma das seguintes frases?
- Surgirão novas formas/ferramentas de interação com os clientes (ex.: internet mais presente)
- A venda de produtos pela internet será a principal forma de venda.
- A venda direta (varejo-indústria) aumentará.
Pagamento
Meios de pagamento disponibilizados para o cliente. Qual o mais representativo para você? Por quê?
Logística
Existe alguma dificuldade atualmente?
Qual a principal dificuldade para você?
Qual a principal dificuldade para o seu cliente?
Pós-vendas
Canais de comunicação com o cliente direto/consumidor final: telefone, presencial, WhatsApp etc.
Sobre o relacionamento com cliente (lojas - autocenters), vamos citar três frases. Você poderia me dizer qual a ordem de relevância delas para o seu contexto atual?
- Atender a demanda do varejista (preço e prazo) está se tornando cada vez mais difícil.
- É muito desafiador me comunicar com o cliente (disponibilidade).
- Fidelizar o varejista está ficando cada vez mais difícil.
Que serviços adicionais oferece ao cliente? Treinamento, suporte técnico/assistência etc.
Relacionamento e digitalização da empresa
Falando especificamente sobre a empresa, quais são os prós e os contras do

canal (atendimento, meio de comunicação, negociação etc.)?
Qual a sua opinião sobre o fluxo de recebimento dos materiais de merchandising? O que você sente falta ou mudaria?
Gostaria de comentar mais alguma informação em relação à digitalização da nononono?

TEMA 4 – REPRESENTAÇÃO DA JORNADA

Dados capturados, é hora de fazer uso deles. Iniciaremos pela organização das informações e então partir para as representações.

4.1 Tabule os dados, compreenda o cenário atual

Tão importante quando capturar os dados é organizá-los para que sua leitura faça sentido. Quanto mais bem estruturado foi seu trabalho de pesquisa, mais fácil e rápida será a tabulação. É neste momento que a jornada começa a tomar forma. Use o quadro a seguir para identificar não só as etapas da jornada atual, mas também os importantes desdobramentos de cada uma delas.

Quadro 2 – Etapas da jornada atual

Etapas da jornada	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa N
O que o cliente sente ou pensa?				
Qual(is) sua(s) ação(ões)?				
Qual(is) o(s) ponto(s) de contato?				
Melhorias identificadas				
Objetivo na etapa				

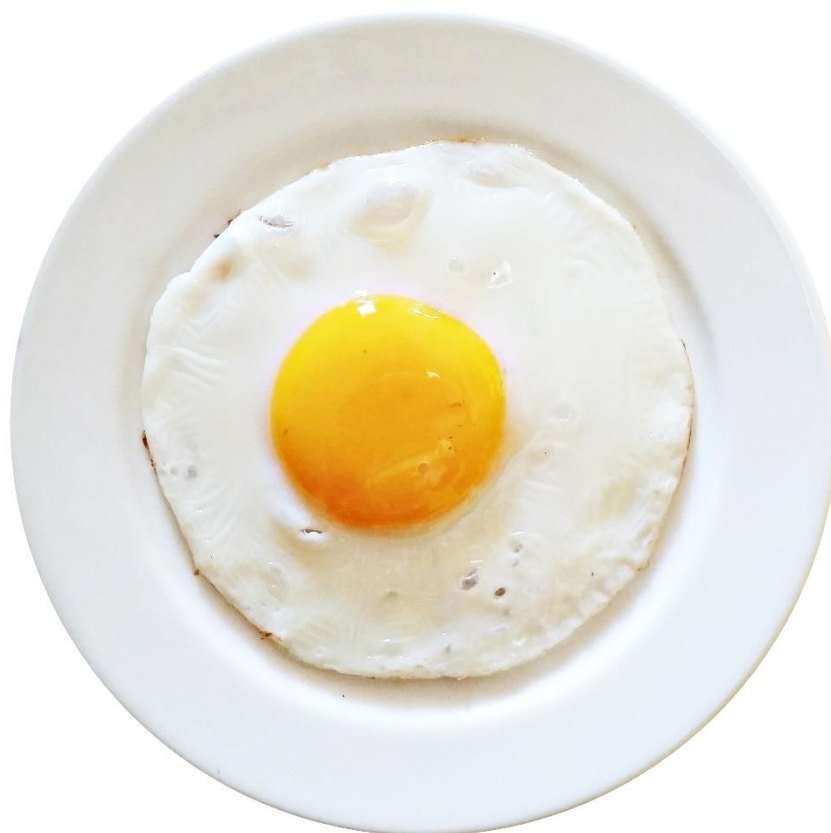
Não economize na riqueza de informações que obteve na pesquisa. Uma simples dificuldade sinalizada no estacionamento do shopping onde uma de

suas 2000 lojas está instalada pode gerar um valioso insight de CX para toda a cadeia.

O resultado desse quadro é a primeira representação de jornada que você terá no trabalho.

4.2 Reflita sobre a jornada

Uma grande disrupção pode ser gerada neste momento. Mas para refletir e pensar sobre os pontos de melhoria, trago comigo uma teoria emprestada da TCC, a terapia cognitivo-comportamental, uma abordagem de psicoterapia que inspirou o longa-metragem *Divertidamente*. É a teoria do ovo frito, que pode otimizar bastante o esforço de implantação de algumas mudanças. Imagine um ovo frito em um prato. Temos três seções nesta imagem: a gema, a clara e o prato.



Crédito: Pompam 523/Shutterstock.

A gema é a área onde você tem influência e controle sobre os eventos. Pode ser, por exemplo, um evento que acontece dentro de sua loja. Do controle

sobre o som, iluminação e arquitetura da loja à influência que você tem sobre os funcionários que lá trabalham: esta é a zona de análise onde você pode “quase tudo”. Concentre suas energias nesses eventos, onde há maior garantia de sucesso nas implementações.

Partimos então para a clara. Existe influência, mas não controle. Continuando no exemplo da loja física, um evento que acontece no estacionamento ou na calçada pode ser alterado com algum esforço, mas sem garantias. Você pode, por exemplo, influenciar a associação de lojistas na criação de uma cobertura para chuva na cancela de entrada do estacionamento, mas não controla a incidência de um temporal no dia de maior movimento do ano. Ou seja, contenha suas expectativas sobre mudanças nessa área do ovo.

Por fim, o prato. Nessa área, você não tem nem controle nem influência. Eventos aqui serão mapeados na pesquisa, mas não vale a pena investir tempo na análise, muito menos empreender recursos para alterar qualquer coisa que aconteça aqui. O fim do pacote de dados do seu usuário, que o impede de acessar o seu serviço, é um exemplo. Trocando em miúdos, adianta fazer algo nessa área? Dificilmente. Foque suas energias nas duas primeiras regiões: trabalhe em ajustes onde tem alguma forma de atuar diretamente.

4.3 Insights iniciais

Anotou todas as melhorias? É hora de construir a nova jornada, a meta para todo este trabalho. Vamos começar por alguns insights gerais em diferentes áreas do consumo que podem enriquecer sua fase de reflexão prévia ao novo desenho de jornada:

- **Operação e retaguarda:** inovação existe também nas áreas de operação e retaguarda para otimizar as áreas como logística. Os sistemas digitais estão ajudando indústrias e varejistas a gerenciar seu inventário com drones, a prever quando seus estoques acabarão ou a capacitar os funcionários para gerenciar seus turnos de trabalho.
- **Varejo e serviço:** uma reunião que pode redefinir a experiência de consumo. Chega de abordagem de “prateleira e produto”; essa nova era do varejo está redefinindo a maneira como a tecnologia abraça o cliente. Agora eles podem comprar on-line, pegar o pedido no local mais próximo, experimentá-lo e fazer os ajustes necessários antes de levá-lo para casa.

- **Pessoas e tecnologia:** as duas partes se reúnem para oferecer o melhor de cada uma. A tecnologia capacita os vendedores a promover um melhor relacionamento com seus clientes e, portanto, a realizar um trabalho de vendas melhor. *Live commerce*, *clienteling*, entre outros, são novos termos que surgem como novas maneiras de alcançar e converter clientes.
- **Inteligência artificial:** é usada em inúmeras soluções, da segmentação de clientes à pesquisa de comércio eletrônico, dos bots de atendimento ao cliente a um *concierge* virtual para compra de vinhos.
- **Consumerização:** termo cunhado para uma mudança no segmento B2B. As expectativas dos clientes desse mercado estão hoje focadas nas mesmas funcionalidades e experiências que são oferecidas ao comércio B2C. As vendas via comércio eletrônico devem buscar a mesma comodidade e conveniência presente no varejo on-line para consumidores finais.

O crescimento da força de trabalho formada pelos *millenials* está impulsionando mudanças o segmento B2B.

4.4 Desenhe, finalmente, a nova jornada

O formato visual é aquele com o qual você tem mais afinidade. Costumamos usar um modelo circular, por entender que a jornada não é uma linha reta com início, meio e fim, mas sim um ciclo que se renova tantas vezes quanto seu usuário definir.

Dicas importantes para seu desenho:

- Tente representar o tempo: etapas podem ser mais curtas ou longas, e geralmente essa duração tem impacto na jornada como um todo.
- Lembre-se das sobreposições: o usuário não é um robô que atua de forma padronizada e sincronizada. Enquanto uns estão numa próxima etapa, outros ainda estão cumprindo tarefas da etapa anterior. A usabilidade da sua solução precisa contemplar essas execuções desemparelhadas.

- Identifique os grandes grupos de ação: organizar e agrupar as etapas em grupos pode orientar melhor as soluções que você precisa trazer para sua oferta, produto ou serviço.

Veja a seguir uma jornada real, representando as sete etapas, sua duração (o comprimento das flechas) e os três grupos de ação (cores).



Crédito: Grustock/Shutterstock

Explicando cada uma das etapas de forma genérica, temos:

- 1 - O início pode ser variado, dependendo do produto/serviço: planejado, por impulso, escassez, aumento de estoque etc.
- 2 - Lembra do ZMOT? Etapa crucial no marketing. Ser encontrado pode ser o fator mais crítico do negócio.
- 3 e 4 - Cotação e compra podem ser uma única etapa (mais comum) ou desmembrado conforme o produto/serviço.

- 5 - Pagamento é um grande palco de estudos, sempre. E atualmente, com novas tecnologias como NFC (aproximação), PIX e carteiras digitais, essa etapa não pode ser ignorada.
- 6 - Frequentemente desconsiderada por acontecer após a compra, é hoje uma das mais demandadas. Pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso da jornada, sobretudo em *e-commerces*.
- 7 - Também esquecida pelo mesmo motivo da anterior, a experiência com o produto é a chave da recompra, da recomendação e, em muitos casos, de informação para o próprio desenvolvimento do produto ou serviço. É o elo que une o fim de um ciclo com o início do outro.

TEMA 5 - JORNADAS CRIATIVAS

Compreender a jornada não se resume a desenhar o melhor caminho. Com atenção aos detalhes e criatividade, algumas empresas podem, além de oferecer o melhor serviço da melhor forma, surpreender em alguma etapa. Vejamos a seguir como duas empresas norte-americanas que atuam em segmentos bastante populares (calçados e colchões) conseguem se destacar completamente da concorrência investindo talento e criatividade na experiência do cliente.



Crédito: Il.Studio/Shutterstock.

Jornada do cliente + jornada do visitante: na Zappos o atendimento ao cliente é mais do que foco. É a essência e a forma que a empresa define para ser percebida. Mais do que discurso, a prática deles é impressionante. Vejamos algumas das características dessa fantástica marca:

- Dos 1200 funcionários, 600 estão envolvidos em atendimento ao cliente de alguma forma.
- Cada atendente tem uma verba para resolver problemas dos clientes de qualquer forma (como mandar flores, por exemplo).
- Recorde de atendimento: oito horas ao telefone.
- Ao entrar na sede da empresa, o visitante que esteja vestido mais formalmente (o que é desencorajado para todos os funcionários) é convidado a cortar sua gravata e pendurá-la em uma parede logo na recepção.



Fonte: Renato Vertemati



Crédito: Michael Vi/Shutterstock.

Produto e demonstração: a Casper colchões inovou e, atualmente, já tem seguidores no mundo todo. A revolução veio de dentro: desde o produto, que foi repensado para uma logística mais fluida na última milha (quando o produto vai da loja para a casa do cliente) até a experiência na loja, que se distancia completamente do padrão galpão – camas lado a lado. A seguir, algumas características da Casper:

- Mix enxuto de produtos. São três modelos básicos com diferenças claras entre eles, facilitando a decisão do cliente.
- O colchão é embalado enrolado. A caixa cabe dentro de um carro de porte médio, facilitando o transporte.
- A experiência da loja tenta reproduzir o ambiente residencial, com privacidade e conforto para experimentar os produtos. Na loja a seguir existe, inclusive, um local para tirar uma soneca, pagando por período.



Fonte: Renato Vertemati



Fonte: Renato Vertemati