



# RESULTADO DO ESTUDO SOBRE AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS COM FOCO NO CLIENTE

Grupo de Estudo IBHE Experiência do Cliente – Ano 2020



ibhe

# Índice

Sobre o IBHE e o Grupo de Estudo Experiência do Cliente.....	03
Parte I - Estudo sobre Avaliação das Empresas com Foco no Cliente .....	06
Parte II - Análise dos resultados, conclusões e discussão com o Grupo.....	11
Parte III - Benchmarking de Melhores Práticas .....	25
Empresas Participantes do Grupo de Estudo Experiência do Cliente.....	31
Referências Bibliográficas.....	32

## SOBRE O IBHE



O IBHE - Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial - nasceu com o propósito de promover a cultura da hospitalidade no mundo empresarial, como um meio de aproximar pessoas e consolidar relacionamentos na busca de experiências memoráveis.

Disseminamos nosso propósito por meio de nossos Eventos, Treinamentos, Grupos de Estudo, Visitas de Destaque e com nosso jeito de cuidar e receber.



# GRUPO DE ESTUDO EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Um de nossos Grupos de Estudo, **Experiência do Cliente**, nasceu em Julho 2015 e tem como objetivo discutir, vivenciar, desenvolver conteúdo e trocas de melhores práticas sobre a experiência do cliente, ou seja, a jornada do cliente em todos os pontos de contato da empresa em busca de uma conexão memorável com o cliente.

**Seu Foco: em Pesquisas, Indicadores e Benchmarking na Jornada do Cliente**

É formado por profissionais das Áreas de Contact Center, Customer Experience, Relacionamento com o Cliente, Operações, Ouvidoria, de variados segmentos de mercado. O trabalho de construção de relações com o interesse comum em unir experiências e aprendizados de diferentes profissionais com grau de maturidade, segmentos e níveis hierárquicos variados, é um desafio que precisa ser alimentado constantemente para que o tempo disponível de todos seja aproveitado de maneira objetiva e respeite o limite de conhecimento de cada um.

Acreditamos que o move a todos, seja o interesse em compartilhar e aprender com os outros, vivências que irão ajudar no trabalho e desenvolvimento de cada um.

# GRUPO DE ESTUDO EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Outro ponto importante neste trabalho do Grupo é a presença de um líder, que além de trazer sua experiência, direcione o caminhar do Grupo e seja um agente, junto com o IBHE, focado na construção de conteúdo relevante ao mercado.

Apresentamos a seguir, o material que foi resultado do desafio proposto ao Grupo de Estudo em 2020, que com este espírito de equipe, junto à Coordenação, apresenta o **Estudo sobre Avaliação das Empresas das Empresas com Foco no Cliente (Customer Centric Organization)**, resultado na participação de 50 empresas.

Para pautar as discussões utilizamos a bagagem e experiência da **Coordenadora do Grupo, Silvia Regina G. Pereira**, profissional com mais de 20 anos de experiência na área de relacionamento com o cliente.

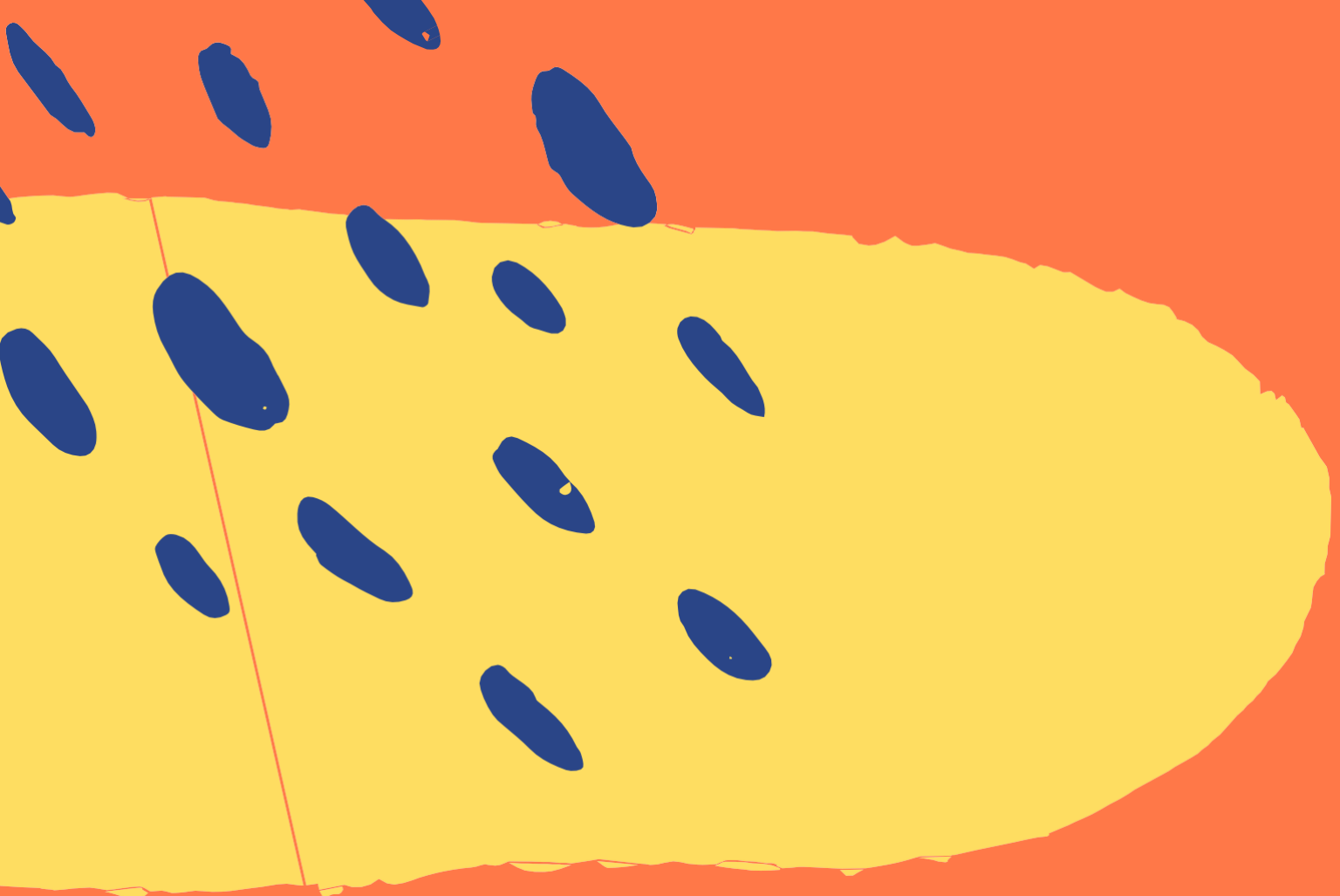
Todo trabalho foi desenvolvido nas encontros mensais virtuais. Meu agradecimento especial ao empenho e dedicação de todos na busca de mais aprendizado e compartilhar.

**Beatriz Cullen**  
Diretora

**Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial**

**Março, 2021**





## Parte I - Estudo sobre Avaliação das Empresas com Foco no Cliente (*Customer Centric Organization*)



# SOBRE O ESTUDO

Antes de iniciar o Estudo, é importante entender o que é uma empresa *Customer Centric*.

Uma empresa *Customer Centric* tem como principal característica a centralização de todo o planejamento estratégico no cliente, ou seja, tudo o que é realizado dentro daquela organização tem como objetivo fornecer uma experiência satisfatória para o seu consumidor/cliente.

Para realizar o presente Estudo, além dos profissionais/empresas participantes do Grupo, convidamos demais empresas de diferentes segmentos do mercado para também participarem.

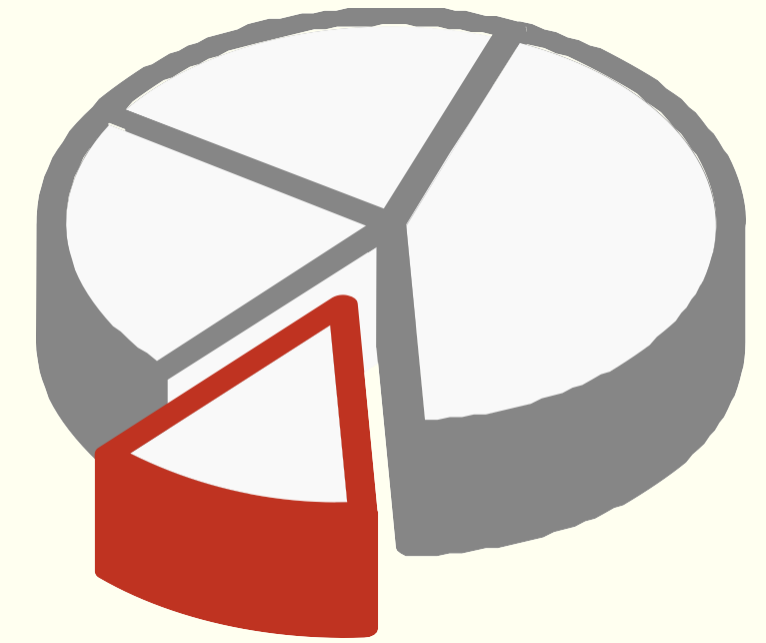
**Total de empresas participantes do estudo: 50**



# SOBRE O ESTUDO

## 2 - Segmentos participantes: 19

- Automóveis
- Alimentos & Complementos Alimentares
- Bebidas
- Brinquedos
- Construção
- Cosméticos
- Eletrodomésticos
- E-commerce
- Indústria
- Meios de Pagamento
- Prestadores de Serviços
- Programa de Benefícios
- Saúde
- Seguros
- Serviços Financeiros
- Transportes Aéreo e Terrestre
- Utilities
- Varejo
- Vestuário & Calçados





# SOBRE O ESTUDO

## 3 - Etapas da Execução do Estudo

- ◆ Aplicação de questionário com 20 perguntas
- ◆ Coleta dos resultados, conclusões e discussão com o Grupo
- ◆ Benchmarking de melhores práticas para perguntas com menor pontuação (para empresas com a oportunidade de ampliar o conceito de organização *Customer Centric* )



# SOBRE O ESTUDO

The logo for 'ibhe' is located in the top right corner. It consists of the lowercase letters 'ibhe' in a white, sans-serif font, centered within a teal circular background. The background of the slide features large, stylized orange handprints.

## 3.1 Questionário: Métricas e Classificação

Utilizamos o questionário apresentado pelo Professor Júlio Moreira, na disciplina de Marketing e Estratégias de *Customer Centric*, ESPM, que propõe:

### a. Métricas utilizadas

- Escala de resposta por questão: pontuação de 1 (não, absolutamente não) a 5 (sim, completamente).
- Pontuação por Empresa/Segmento: de 0 a 100

### b. Classificação

- De 86 a 100: Sua empresa é *Customer Centric*. Parabéns!
- De 80 a 85: Sua empresa tem orientação para ser *Customer Centric* e tem potencial para alcançar nível superior
- De 70 a 79: Sua organização está tentando chegar lá, mas ainda faltam algumas coisas importantes.
- De 60 a 69: Sua organização está fazendo o básico; corre o risco de ser ultrapassada pelos concorrentes.
- De 50 a 59: Cuidado. Sua organização corre o risco de ser esquecida.
- < 50 : Está longe de ser uma Empresa com Foco no Cliente.

## 3.2 Questionário utilizado:

<https://docs.google.com/forms/d/1AnmTTi8vjqS9HwBWzZkplh1BmlzRS6rZolNrTPjq00/edit?usp=sharing>

# Parte II - Análise dos Resultados, Conclusões e Discussão com o Grupo

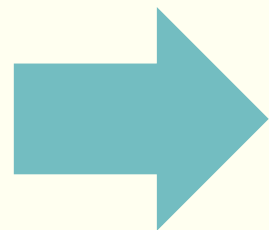


# ANÁLISE DOS RESULTADOS

✦ A média dos resultados das empresas que responderam à pesquisa foi:

**77 pontos**

que corresponde a seguinte classificação:



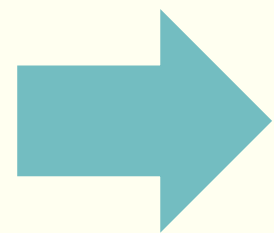
As organizações estão tentando chegar lá, mas ainda faltam algumas coisas importantes.

# ANÁLISE DOS RESULTADOS

✦ O range de variação entre as pesquisas respondidas pelos diferentes segmentos foi um delta:

( $\Delta$ ) **74 pontos**

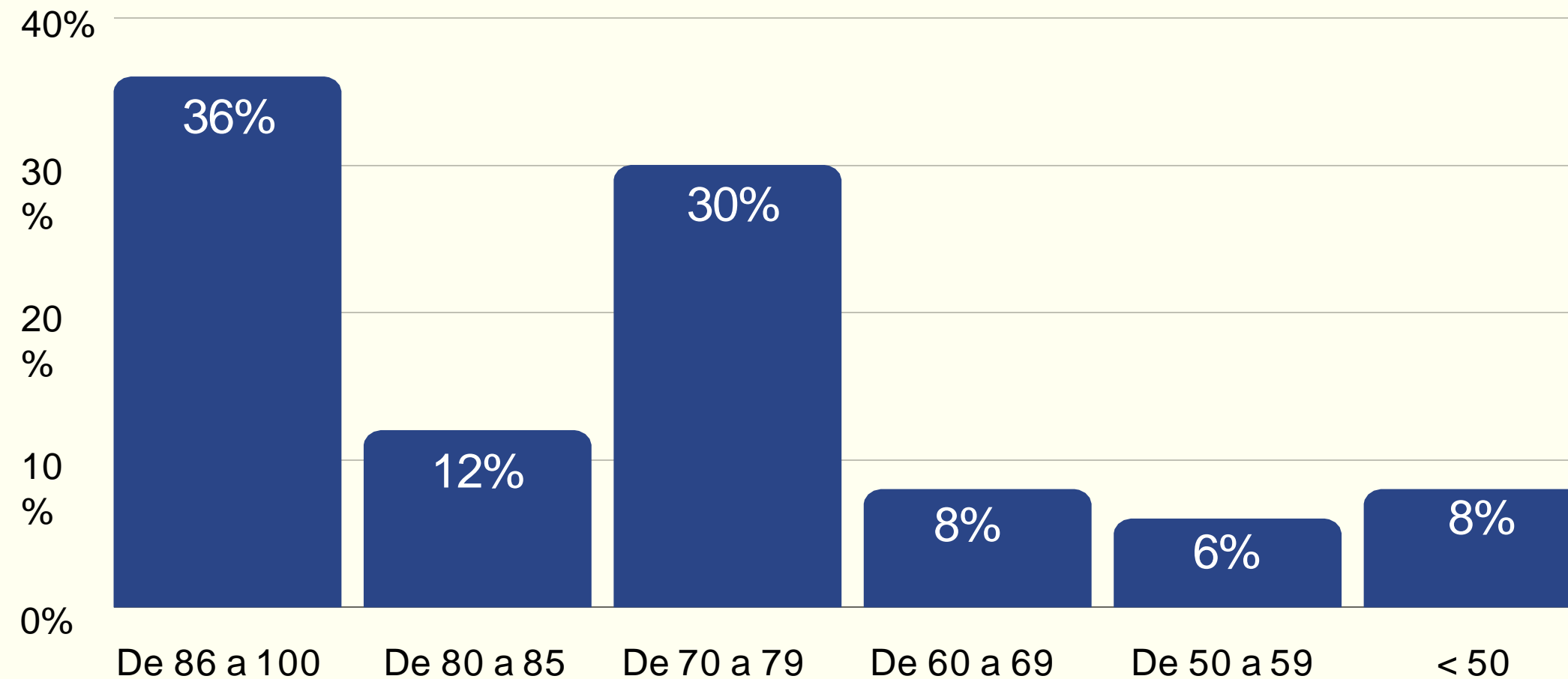
- **Maior pontuação: 98**
- **Menor pontuação: 24**



Existe uma diferença significativa entre as empresas participantes, ou seja, ainda há um longo caminho a ser construído nas empresas para serem uma organização *Customer Centric*.

# ANÁLISE DOS RESULTADOS

Distribuição das empresas de acordo com a classificação:



- ✦ De acordo com os dados obtidos, apenas 36% das empresas são classificadas como uma organização *Customer Centric*.
- ✦ Vale ressaltar que cada empresa/segmento tem sua cultura e que é importante “enxergar” a necessidade de melhorias para se tornar uma organização com foco no cliente.

# ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os **Segmentos** que obtiveram os melhores resultados foram:

- ☐ **Vestuário & Calçados (97)**
- ☐ **Automóveis (93)**
- ☐ **Bebidas (91)**

Os **Segmentos** que possuem a oportunidade de ampliar o conceito de organização *Customer Centric* são:

- **Indústria (53)**
- **Meios de Pagamento (56)**
- **Construção (67)**



# ANÁLISE DOS RESULTADOS

◆ Com relação às perguntas que obtiveram a melhor pontuação (escala 1-5) foram:

- A organização tem indicadores de performance (KPI) ligados à satisfação do cliente? (4,50)
- A marca é considerada o principal ativo, aquela que concentra os valores da organização? (4,43)
- Sua organização tem alguém focado em entender o consumidor e mostrar quais são suas necessidades para a empresa? (4,36)

◆ Com relação às perguntas que obtiveram a menor pontuação (escala 1-5) foram:

- Este departamento é rápido na tomada de decisões? (3,43)
- As informações de pesquisa sobre os consumidores são compartilhadas com todos os colaboradores? (3,41)
- Os executivos da empresa têm contato frequente (ao menos 1 vez por mês) com clientes e consumidores (3,03)

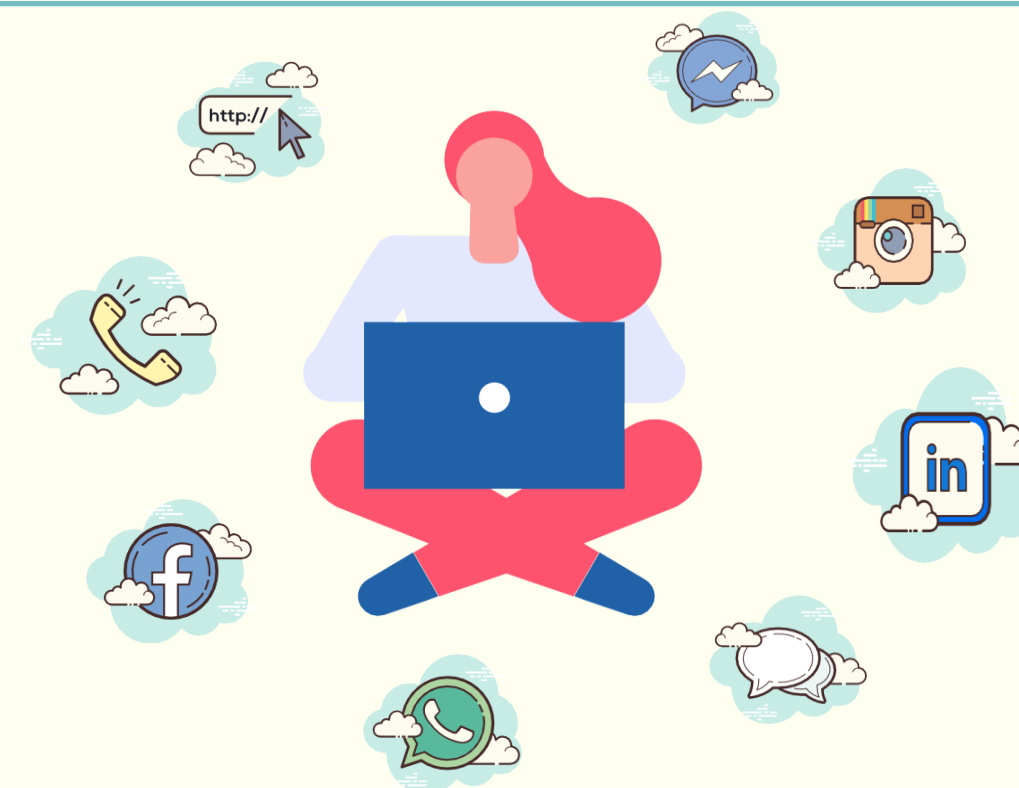


# CONCLUSÕES DO ESTUDO

Principais pontos observados pelo Grupo de Estudo nos resultado do Estudo:

Os principais canais de atendimento utilizados pelos consumidores são: Telefone, pessoal, site (Fale Conosco), chat, e-mail, mídias sociais (Facebook, Instagram e Twitter), SMS e mais recentemente, o *WhatsApp* e chatbot (IA).

ibhe



## Reflexos da Pandemia

A pandemia teve reflexos na forma de trabalho da área de Experiência do Cliente e já trouxe algumas alterações:

- home-office (quebra de paradigma nas empresas, principalmente para a área de atendimento)
- maior produtividade dos funcionários
- maior carga horária de trabalho dos funcionários em alguns segmentos de atuação.



(\*) - Outros reflexos na dinâmica da área deverão ser avaliados no pós-Pandemia.

# CONCLUSÕES DO ESTUDO

- ◆ Uma tendência que começa a ser observada é que os serviços de atendimento estão se tornando cada vez mais digitais, conseguindo manter um nível de atendimento alto, com os funcionários trabalhando em home-office e presente onde o consumidor/cliente estiver.
- ◆ Empresas respondentes utilizam os meios tradicionais de retorno ao consumidor: telefone, e-mail, mídias sociais e SMS.
- ◆ Em atendimentos presenciais, há folhetos de avaliação do atendimento e pessoalmente. Nota-se um aumento dos feedbacks por aplicativos, como o *WhatsApp* e próprios.
- ◆ Os *KPIs* (indicadores chave de desempenho) mais relevantes para mensuração da jornada e satisfação do cliente citados por empresas de todos os segmentos foram: *NPS (Net Promoter Score)* e o Pesquisa de Satisfação.

O *NPS* tem se destacado por estar presente em todas os canais de atendimento.



# CONCLUSÕES DO ESTUDO

- ✦ Avaliações realizadas pelos consumidores/clientes nos sites Consumidor.gov e Reclame Aqui, são considerados *KPIs* para as empresas.
- ✦ Outros KPIs citados pelos diversos segmentos:
  - Performance do Atendimento** (quantitativo e qualitativo)
  - CSAT** (*Customer Satisfaction Score*)
  - Índice de Reclamações**
  - Net Emotion Score (NES)**
  - Nota de Empatia**
- ✦ Cada segmento de atuação possui *KPIs* específicos, como por exemplo, na Saúde: Índice de Re coleta e Reconvocação, são importantes para mensurar retrabalho e podem ser quantificados em \$ e a Nota Líquida de Cordialidade.
- ✦ Observa-se que as empresas têm buscado *KPIs* que reflitam melhor os seus segmentos de atuação e possam trazer de forma clara, as oportunidades de melhoria e de negócios.



# DISCUSSÃO COM O GRUPO

## Foram levantados vários Pontos de Atenção

- ✦ Como atingir o público Millenium para responder as pesquisas de satisfação. Eles geralmente vão às redes sociais para fazer reclamações ou elogios. As empresas vêm buscando aproximação com os jovens.  
(\* ) Esta é uma geração que não lê e-mail e que estão buscando formas de atingi-los digitalmente (chatbot, *WhatsApp*, Messenger do Facebook, entre outros).
- ✦ Na maioria dos segmentos, os *KPIs* são apresentados através de relatórios para a Alta Direção e para as lideranças das áreas e, posteriormente, são realizadas reuniões gerenciais e/ou negócios com as áreas relacionadas, para analisar os dados e traçar planos de ação e melhorias a serem implementados.
- ✦ Um ponto em comum levantado é que na maioria das Organizações, as lideranças estão mais engajadas e participativas nas atividades, buscando trazer para o DNA da empresa, a importância de valorizar a cultura com foco na experiência do consumidor/cliente.

# DISCUSSÃO COM O GRUPO

## Foram levantados vários Pontos de Atenção

- ✦ Com relação as pessoas que trabalham na área de Experiência do Cliente, se observa uma mudança de perfil, o que torna cada vez mais importante o processo de recrutamento e seleção na escolha do profissional certo.  
  
Importante treinar os funcionários e os que mais se destacam, para serem inspiração para aos demais, na busca de atingir o objetivo de ser uma organização *Customer Centric*.
- ✦ No que se refere à Estrutura Organizacional, a pessoa focada em entender o consumidor está ligada às seguintes áreas: Marketing, SAC/ Experiência do Cliente e Ouvidoria. Outras áreas que foram citadas são: Inteligência de Mercado, Qualidade, Recursos Humanos (RH), Pontos focais em diversas áreas do negócio e Diretorias (com diversas áreas de reporte), Transformação, Operações, Internação.
- ✦ A Área de Experiência do Cliente possui os seguintes cargos: Diretor, Superintendente, Head, Gerente, Coordenador, Especialista, Consultor, Analista e Assistente.

# DISCUSSÃO COM O GRUPO

## Foram levantados vários Pontos de Atenção

- ✦ As estruturas responsáveis pela construção da Jornada do Cliente são as mais diversas, depende do segmento de atuação, do reporte da área e como ela impacta na reputação do Negócio.
- ✦ Uma boa prática adotada pelas empresas, é a integração de todos os novos funcionários/executivos na área de Experiência com o Cliente para entender o processo e a forma de trabalho.
- ✦ A marca é considerada o principal ativo da empresa, sendo que concentra os valores da Organização. Geralmente, a maioria das empresas tem uma marca forte e realiza monitoramento das mídias sociais e do % de notícias positivas/negativas sobre o que é falado da marca. O canal Reclame Aqui também é acompanhado para avaliar o que é dito da marca.
- ✦ Estas informações são compartilhadas com a Alta Direção e Gerentes relacionados com o tema, porém muitas vezes algumas áreas que deveriam ter acesso a estas informações não recebem estes dados. Há necessidade de melhorias no fluxo das informações nas Organizações.

# DISCUSSÃO COM O GRUPO

## Foram levantados vários Pontos de Atenção

- ✦ Em muitas empresas, há uma estrutura de Ouvidoria que trata dos casos mais críticos com a Alta Direção e em muitas empresas, há um suporte direto do Presidente/Diretores na resolução dos casos críticos e definição dos processos de melhoria.
- ✦ Com relação aos “*haters*” (consumidores/clientes que odeiam a empresa) mesmo tendo um contato com a empresa e solucionando as reclamações, eles continuam fazendo críticas.
- ✦ Para entender as necessidades dos consumidores/clientes, as empresas necessitam construir uma cultura de escuta/avaliação das demandas dos consumidores/clientes. Ela deve começar pela Alta Direção (Presidente/ Diretores) para que possa ser permeada para os outros níveis da Organização e tenha prioridade nos temas relevantes, bem como agilidade na sua resolução (\*).

(\*) As empresas ainda possuem dificuldade com que isso seja uma prioridade da Alta Direção.

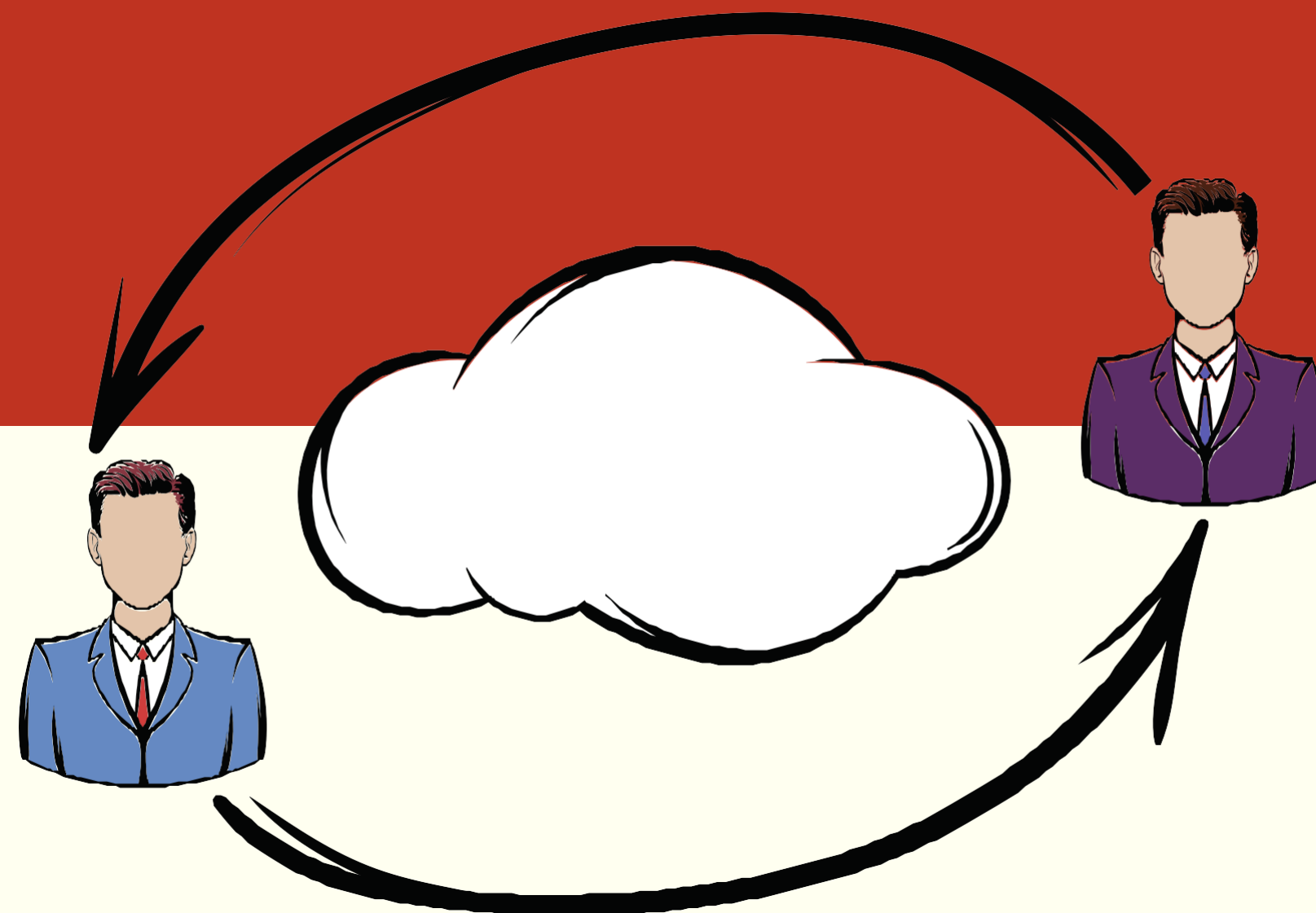
# DISCUSSÃO COM O GRUPO

## Foram levantados vários Pontos de Atenção

- ✦ Quanto a Alta Direção avaliar as informações provenientes dos consumidores/clientes com periodicidade definida para dar suporte para à construção de cultura em todos os níveis da Organização e que as demandas sejam direcionadas para as áreas responsáveis e atendidas, ainda este quesito é um ponto que precisa ser melhorado nas empresas.
- ✦ Importante que a empresa sempre ouça o consumidor/cliente e a sua necessidade, além de se colocar no seu lugar e ter empatia (interesse genuíno no relacionamento). Mesmo que não haja um prazo para a resolução do problema, a empresa precisa se mostrar presente, porque ele precisa saber que tem alguém cuidando do seu problema.
- ✦ Os resultados obtidos através de pesquisas para análise das dores, desejos e melhorias solicitadas pelos consumidores/clientes, devem ser direcionadas para as áreas responsáveis como: Marketing, Operações, entre outras para tratar todas essas demandas. As empresas ressaltaram que há necessidade de acompanhamento dos planos de ação definidos.

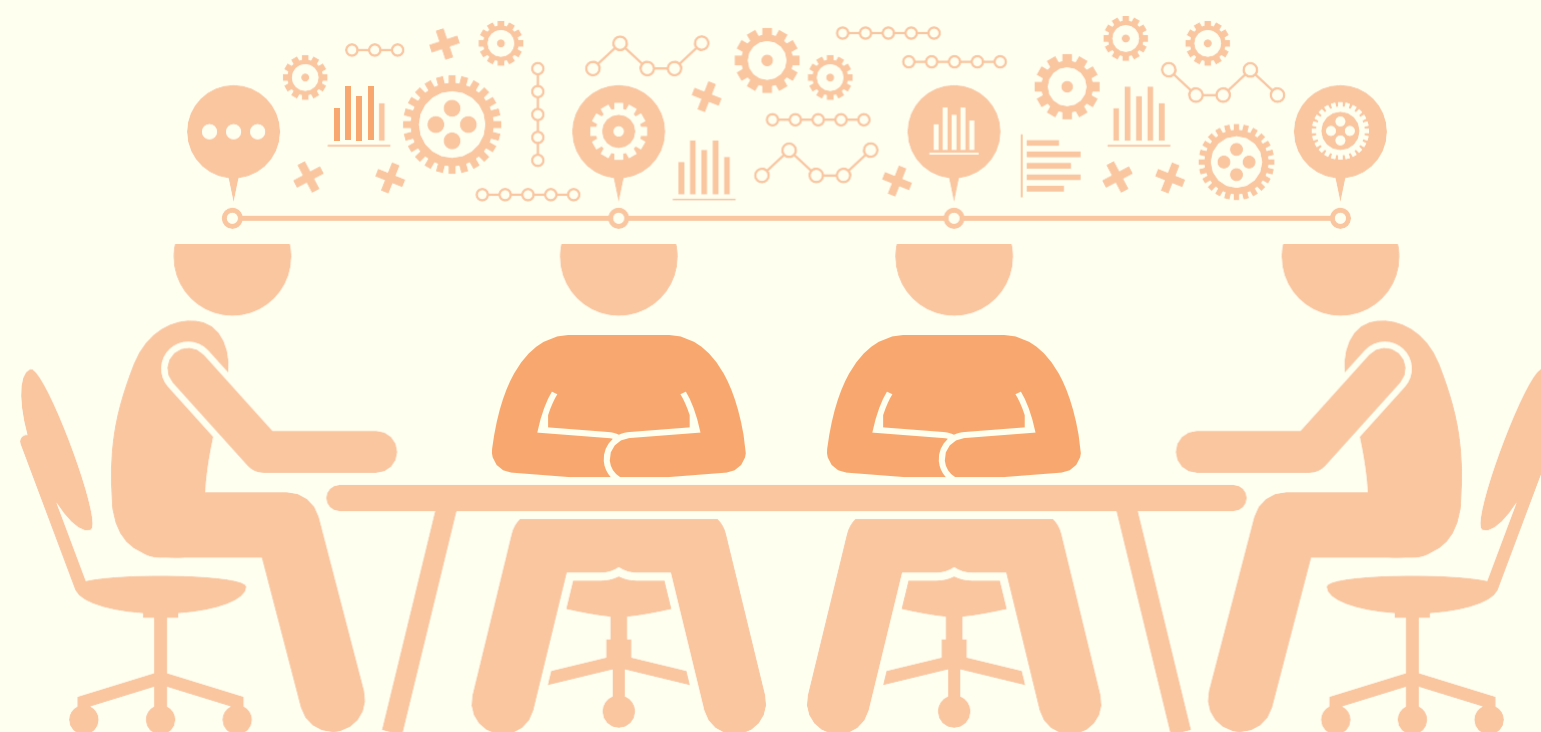


# Parte III - Benchmarking de Melhores Práticas



# BENCHMARKING DE MELHORES PRÁTICAS

- ✦ Baseado nos resultados obtidos, o Coordenador junto com o Grupo decidiu convidar algumas empresas com melhores práticas nas perguntas que tiveram as menores pontuações e assim trazer insights para melhorias.
- ✦ Tivemos a participação de profissional das áreas: Saúde (Medicina Diagnóstica), Vestuário e Calçados, Construção Civil, Bens de Consumo, Companhia Aérea e Programa de Fidelidade.



# BENCHMARKING DE MELHORES PRÁTICAS

Como melhores práticas citadas por estas empresas convidadas pelo Grupo, podemos destacar:

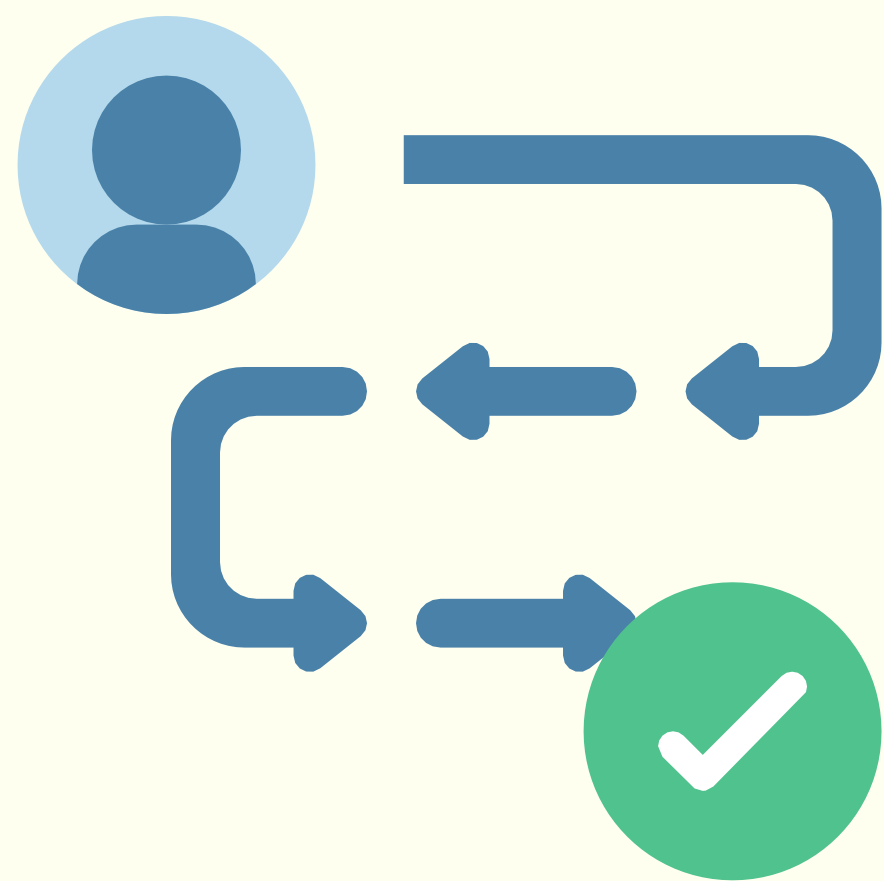
- ✦ Esforço para ampliar os canais digitais de atendimento, principalmente devido a geração Millenium, para ampliar o seu engajamento, porque não utilizam telefone e-mails.
- ✦ Ações de melhoria estruturadas a partir dos resultados obtidos do *NPS* (*Net Promoter Score*), citado como o principal indicador de satisfação dos consumidores/clientes, pela Alta Direção.
- ✦ Realizar pesquisas com os consumidores/clientes de forma inovadora, como por exemplo, *Focus Group* por *WhatsApp*.



✦ Criação de Conselho de Clientes para discutir assuntos relacionados ao tema, juntamente com a Alta Direção.

Vale ressaltar que esta atividade deve ser realizada nas diferentes regiões geográficas que a empresa atua e deve ter temas específicos.

(\*) Antes da realização do Conselho de Clientes, os executivos devem receber os perfis dos clientes que estarão presentes e é solicitado a eles, para não justificar os erros, mas sim, apenas escutá-los e depois fazer a tratativa.



## BENCHMARKING DE MELHORES PRÁTICAS



✦ O desdobramento das ações, após a realização de pesquisas, identificação dos desejos e dores e as personas para todas as áreas da empresa é realizado na sua grande maioria, através da construção das jornadas de consumidores/clientes.

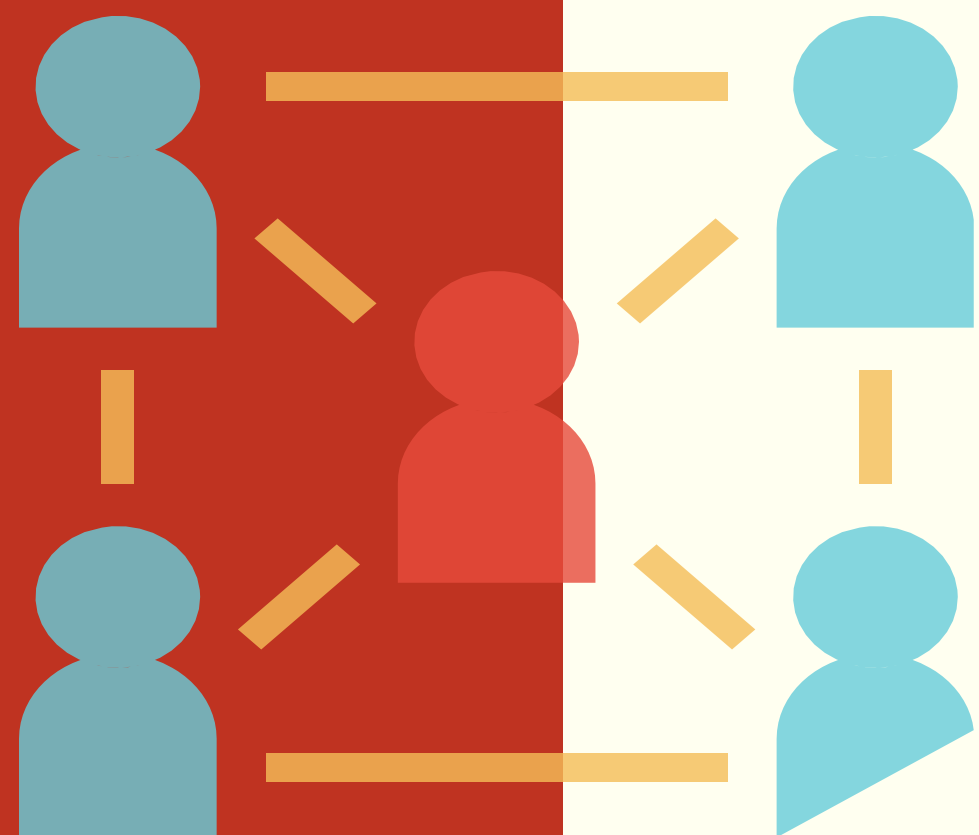
✦ As jornadas são construídas por diferentes áreas relacionadas com o tema e possui um processo estruturado de criação, com a inclusão das principais desejos e dores. Marketing é a área responsável pela criação das personas de acordo com o objetivo da marca/serviços.

# BENCHMARKING DE MELHORES PRÁTICAS

- ✦ Para que a jornada do consumidor/cliente seja real, é necessário ter uma persona com características do público da marca e com isso abrir diversas possibilidades para avaliar todos os pontos de contato e ter foco em problemas recorrentes, que são genuínos para eles.
- ✦ Cada empresa faz a construção da sua jornada, mas foi citado que vale avaliar qual o melhor modelo ou se deve ser combinado com mais de um, como o exemplo citado: o primeiro é o *CPS (Creative Problem Solving)*, que explora o desafio, gera ideias, desenvolve, planeja e executa as ações e a outra parte é do *Design Thinking*, que entende, observa o cliente, faz os testes e protótipos.



# BENCHMARKING DE MELHORES PRÁTICAS



- ✦ A área da Experiência com o Cliente é responsável pelo relacionamento, construção da narrativa com ele e definição dos processos, planos de melhoria (juntamente com as áreas responsáveis) e feedback ao cliente.
- ✦ Os planos de melhoria são construídos e executados pelas áreas responsáveis pelo tema.
- ✦ Muitas empresas começaram a utilizar metodologias ágeis para a resolução dos problemas e tornar as mudanças mais rápidas.
- ✦ Uma empresa *Customer Centric* não se resume aos resultados de seus indicadores, mas ao conjunto das vivências do seu dia a dia e da busca constante para alcançar os objetivos do negócio.

# Empresas participantes do Grupo de Estudo Experiência do Cliente

- **Brasilseg**
  - **BP - A Beneficência Portuguesa de São Paulo**
  - **Care Plus**
  - **Centro Paulista de Oncologia**
  - **Cyrela**
  - **Danone Nutricia**
  - **Dasa**
  - **Grupo Fleury**
  - **Hermes Pardini**
  - **H. Edmundo Vasconcelos**
  - **Icatu Seguros**
  - **Mapfre**
  - **Mary Kay**
  - **Porto Seguro**
  - **Philips**
  - **Hospital Sírio Libanês**
  - **Sompo Seguros**
  - **Vidalink**
- e Profissionais: Aline Wasser Pintor; Ana Alessandra Araújo e Silvia Pereira

**Março, 2021**

## Referências Bibliográficas

Simon, M., Van Den Driest, F., & Wilms, T. (2016). Driving Customer-Centric Growth: A Practical Roadmap. *Journal of Advertising Research*, 56(2), 159-168.  
doi:10.2501/JAR- 2016-029, June 2016

Zendesk. Customer centric: o que é, principais benefícios e 5 dicas de como implantar essa estratégia com foco no cliente. Publicado em 30 de Setembro de 2020

Moreira, Júlio. Questionário sobre Empresa *Customer Centric* apresentado na disciplina de Marketing e Estratégias de *Customer Centric*, ESPM