

Feche o ciclo do feedback do cliente

Se o momento for de contenção de custos, dê autonomia para o pessoal na linha de frente reagir rápido. *Rob Markey, Fred Reichheld e Andreas Dullweber*

Gerente de uma filial da corretora americana Charles Schwab, Cheryl Pasquale começa a jornada de trabalho com o seguinte ritual: logo que chega à mesa, liga o laptop, entra na intranet da empresa e puxa o último relatório de feedback da clientela da filial. Gerado por um breve questionário que a firma de investimentos envia diariamente por e-mail, o relatório exibe as respostas mais recentes dadas por clientes de sua equipe.

Ao examinar os resultados, Pasquale fica sabendo como os seis consultores financeiros que supervisiona se saíram nas transações do dia anterior. Examina a nota dada pela clientela no cômputo geral, lê comentários de indivíduos que deram nota alta ou baixa e vê se algum tipo particular de interação suscitou elogios ou queixas. À medida que vai avançando, nota que vários clientes expressaram frustração com a dificuldade de usar os terminais de informação instalados na agência. Decide que



vai pedir sugestões à equipe sobre o assunto na reunião semanal. Certos clientes estão confusos com um dos formulários da Schwab. Pasquale toma nota mentalmente de conversar sobre isso com outros gerentes de agências na reunião regional no fim do mês. E detecta uma oportunidade para orientar um novo representante de contas sobre uma maneira melhor de forjar relações com clientes em sua próxima sessão individual de treinamento.

Um “alerta ao gerente” — uma notificação especial deflagrada por um cliente que deu nota baixa à Schwab pela demora em ingressar uma transação em sua conta — chama a atenção da gerente. Já que o cliente se disse disposto a discutir o assunto por telefone, Pasquale toma nota de

confiaram um volume líquido de US\$ 113 bilhões em novos ativos à Schwab, onde o total de novas contas de corretagem cresceu 10%.

O jeito certo de obter feedback

A maioria das empresas gasta muita energia para ouvir a “voz do cliente”, mas poucas estão muito satisfeitas com o resultado do esforço. Uma grande variedade de técnicas já foi empregada, todas úteis para determinados fins — mas todas com suas desvantagens. Pesquisas de satisfação elaboradas, fundadas em modelos de sondagem exclusivos, podem ser caras de realizar e demorar para gerar informação. E, uma vez concluídas, pode ser difícil converter as conclusões em ações concre-

O contato telefônico é uma chance de resolver o problema do cliente e de converter críticos em fãs.

tentar ligar para ele no mesmo dia. Por incrível que pareça, em geral ela gosta desse contato telefônico. É uma chance de descobrir o que vai na cabeça do cliente e resolver seu problema. E de, potencialmente, converter críticos em fãs.

Todo dia, gerentes de cada uma das 306 agências e dos cinco call centers da Schwab fazem um exercício similar. É parte fundamental de um novo foco no feedback direto do cliente — foco que, segundo o fundador, Charles Schwab, permitiu que a corretora se reerguesse. Quando Schwab deixou a aposentadoria para assumir o leme, em 2004, a firma vivia dificuldades. “Tínhamos perdido o contato com os clientes, e isso precisava mudar”, confessou Schwab aos acionistas no relatório anual. O novo sistema de feedback do cliente ajudou a restabelecer o elo. Em 2008, o faturamento da corretora subiu 11%; a nota que os clientes dão à empresa saltou 25%. E, em meio à turbulência que sacudiu a indústria de serviços financeiros, os clientes

tas. Além disso, os resultados podem ser inexatos: nossa investigação mostra que a maioria dos clientes que acabou trocando uma empresa por outra se declarou “satisfeita” ou “muito satisfeita” em tais pesquisas pouco antes de desertar. A prática de despachar executivos para incursões em campo pode gerar novos insights, mas poucas equipes de gestão conseguem sustentar uma iniciativa dessas — e, ainda que consigam, em geral penam para converter o que descobriram em instruções que o pessoal na linha de frente possa seguir. Convidar “clientes pesados” — gente que gasta muito e costuma ter forte compromisso com a empresa — para falar sobre sua experiência pode lançar luz sobre questões críticas. Mas não é fácil, para o pessoal na linha de frente, aprender com esse tipo de cliente sobre o próprio comportamento ou criar soluções para os problemas que levantam.

Um número crescente de empresas já montou programas eficazes de feedback

- 1** Há na empresa um consenso sobre as cinco “horas da verdade” mais importantes na interação com o cliente?
- 2** Funcionários e gerentes recebem feedback dos clientes de forma rotineira — semanal ou diariamente?
- 3** Empresa permite que o cliente se inteire do impacto de seus comentários para o aprimoramento dos processos da empresa?
- 4** Empresa sabe qual a porcentagem de detratores que suas operações hoje convertem em promotores graças a processos de recuperação de serviço (“service recovery”)?
- 5** É possível atribuir um valor monetário à conversão de um detratador em promotor?

do cliente que dão cabo desses desafios logo de partida. Em vez de criar mecanismos elaborados e centralizados de sondagem do cliente, essas empresas dão início ao ciclo de feedback na linha de frente. O pessoal que ali trabalha tem seu desempenho avaliado por aqueles mais aptos a dar um parecer: os clientes que acabaram de atender. O passo seguinte é ir falar com clientes que se puseram à disposição para conversas individuais. A meta é entender em detalhe o que o cliente valoriza e o que a linha de frente pode fazer para oferecer isso de maneira melhor. Com o tempo, a empresa usa os dados para montar um referencial da experiência do cliente — referencial pelo qual se pauta para fazer ajustes em processos e diretrizes.

Os ciclos de feedback mais fortes não se limitam, no entanto, a conectar clientes, a linha de frente e um punhado de tomadores de decisão na cúpula. Vão além: mantêm o cliente em primeiro plano em toda a organização. Uma série de táticas, como

contratar “clientes ocultos” para testar o atendimento ao cliente ou organizar encontros periódicos entre funcionários e clientes, ajuda a fortalecer esse foco por toda a organização. Uma abordagem que a nosso ver dá bons resultados numa série de setores é a do Net Promoter Score (NPS), que um dos autores deste artigo, Fred Reichheld, criou sete anos atrás.

O NPS imediatamente coloca todo cliente em um de três grupos — promotores, passivos e detratores —, permitindo que funcionários empresa a fora saibam de cara se a experiência vivida por um cliente foi boa ou ruim, e por quê. Para obter o NPS, é feita uma única pergunta ao cliente: “Qual a probabilidade de você vir a recomendar

Descobrimos que as interações mais importantes se dão em “horas da verdade”: aquelas ocasiões relativamente reduzidas de contato que guardam o maior potencial de impressionar — ou afugentar — os clientes de uma organização. Ao vasculhar o fluxo constante de feedback do cliente, é preciso dar especial atenção a esses pontos de contato.

Por essa lógica se pautava Michael Diekmann, presidente da Allianz, quando resolveu, em 2004, aproximar a empresa mundial de serviços financeiros do cliente. Diekmann e a equipe de liderança reconheceram que nenhum grupo ali dentro da empresa estava em melhor posição para identificar experiências definidoras

aceitou ser contatada. Depois de ouvir o que o cliente tem a dizer, solucionam o problema ou o repassam a um superior que possa resolvê-lo.

Já que assume a responsabilidade de melhorar a pontuação de sua unidade de trabalho no sistema de feedback, o pessoal na linha de frente se reúne com frequência para buscar maneiras (grandes ou pequenas) de melhorar o serviço prestado. Num unidade europeia de seguro-saúde da empresa, por exemplo, o NPS revelou que atrasos sem justificativa em reembolsos eram grande fonte de frustração para os clientes. Quando foram falar com clientes insatisfeitos, representantes da área de reembolso descobriram que muita gente tinha de ligar várias vezes para se informar sobre a situação do reembolso e descrever o problema de saúde repetidamente. A solução dos atendentes: na primeira chamada, todo segurado seria destacado para um gerente de casos que se encarregaria do contato até que a pendência fosse resolvida. Para administrar as expectativas do cliente, qualquer atraso no processo de reembolso deflagraria uma chamada ou mensagem de texto informando o segurado da situação do pedido. Logo depois de adotado o novo protocolo, houve uma alta de dois dígitos no NPS da unidade de reembolso e aumento considerável no índice de renovação de seguros.

Um processo como esse, de “loop” fechado, pode desaparecer sem liderança forte e reforço cultural. Para enfrentar o desafio, o braço de seguro patrimonial, acidentes e responsabilidade civil da Allianz na Austrália — a meio mundo de distância da sede — faz os principais executivos ligarem pessoalmente para clientes a cada mês, além de premiar e reconhecer seus funcionários. Gerentes de cada escritório de vendas, unidade de sinistros e call center mantêm um “banco de elogios” onde registram todo feedback positivo que cita alguém da linha de frente pelo nome. Conquistas individuais do pessoal são festejadas em “assembleias” regulares nas quais o mestre de cerimônias é um alto executivo da Allianz.

Toda transação é a oportunidade de criar um novo promotor. Mas que experiências do cliente mais pesam?

[a empresa ou o produto] a um amigo ou colega?”. Quem disser que é de 9 ou 10 é um promotor — os clientes mais dedicados da empresa. O cliente que der nota 7 ou 8 à experiência é passivo e o que der de 0 a 6 é detrator. O NPS é a porcentagem de promotores menos a porcentagem de detratores. O passo seguinte é perguntar ao cliente o motivo pelo qual recomendaria ou não a empresa. A informação obtida com essas respostas permite que o pessoal identifique rapidamente questões que criam detratores — e as ações necessárias para enfrentá-las (para detalhes sobre o NPS, veja “O único indicador a melhorar”, HBR Dezembro 2003).

Colha feedback na linha de frente

Digamos que haja diariamente milhares de transações entre clientes e o pessoal da linha de frente da empresa. Cada uma dessas transações é uma oportunidade para a empresa criar um novo promotor. Mas que experiências de clientes mais pesam?

para o cliente (e de descobrir maneiras eficazes de aprimorá-las) do que as dezenas de milhares de funcionários da Allianz em contato direto com o cliente — gente que respondia diariamente pelo atendimento. O primeiro passo da diretoria foi montar uma pequena equipe de foco no cliente diretamente subordinada ao conselho. Caberia a essa equipe conceber, montar e testar um sistema de feedback e levá-lo ao pessoal da linha de frente na maioria dos 70 países nos quais a Allianz atuava. A equipe escolheu o NPS como principal indicador.

Vejamos como funciona o sistema da Allianz: depois de cada transação, uma empresa independente de pesquisa imediatamente entra em contato com o cliente para uma breve sondagem. Os resultados são enviados na hora, por e-mail, ao funcionário que prestou o serviço e publicados de forma agregada em “painéis” na intranet local para que todos possam ver. Em seguida, funcionários da linha de frente ligam para uma amostra de clientes que

Deixe o cliente opinar sobre a gestão da empresa

Muitas empresas já descobriram que um sistema circular de feedback do cliente pode energizar a linha de frente. Para promover o aprendizado centrado no cliente em toda a organização, no entanto, é preciso também “loops” de feedback na ala executiva e nos escalões médios. Ali, subsídios do cliente podem influenciar decisões diversas: em que arena a empresa deveria atuar, desenvolvimento de produtos, preços, políticas, processos.

Loop da estratégia de alto nível. Subsídios diretos de clientes podem ajudar a tornar coerente a estratégia. O grupo financeiro alemão Allianz usa o Net Promoter Score para comparar pontos fortes e deficiências de suas principais unidades de negócios em todo o mundo. Sondagens anuais do NPS medem como cada unidade operacional (UO) se sai na comparação com concorrentes aos olhos do cliente. A pesquisa identifica que UOs são líderes na fidelização de clientes, quais empatam com rivais e quais ficam para trás. Quando a Allianz comparou a nota tirada e as taxas de crescimento anuais de cada UO, os resultados foram surpreendentes. Em UOs líderes na categoria (com NPS maior do que o de rivais), a receita crescia bem mais depressa do que em UOs com nota menor do que as rivais. Michael Diekmann, presidente do grupo, usou os dados para enviar uma mensagem bem clara à organização toda: melhorar a experiência do cliente é uma missão central.

Loop funcional de nível médio. Gerentes de escalão médio em operações, marketing e finanças devem converter estratégias em políticas e processos que atraiam e retenham clientes de alto valor. Só que, sem um feedback direto do cliente, orçamentos apertados e outras limitações podem levar esses executivos a deixar o cliente em segundo plano. O triste fato é que muitas organizações caem em desgraça com o cliente ao elevar o lucro à custa dele.

A integração ao circuito de aprendizado com o cliente pode ajudar gerentes funcionais a evitar trade-offs errados. Exemplo: em vez de tentar atingir níveis de qualidade Six Sigma em todo ponto de contato — algo cujo custo pode ser proibitivo —, a empresa pode aprender a se concentrar nos poucos pontos que realmente reforçam ou destroem a fidelidade.

Na American Express, um desses pontos de contato era a reposição do cartão em caso de perda ou roubo. Ao esmiuçar Net Promoter Scores e transações de clientes, analistas da empresa viram que o pedido inicial de reposição do cartão não era atendido a uma taxa cerca de duas vezes maior do que a de outras solicitações ao call center. Mais alarmante ainda, viram que clientes que pediam a reposição estavam entre os que mais gastavam com o cartão. Sondagens posteriores com gente que demorou a receber um cartão de reposição revelaram que seu NPS era um terço inferior ao de pares que não haviam necessitado de reposição. Ferramentas que medem a satisfação de clientes apenas de forma agregada talvez nunca revelassem o problema.

Gerentes de operações da American Express tiraram equipes de aprimoramento de processos de muitas outras iniciativas menos urgentes e pediram que se concentrassem na reposição de cartões. Essas equipes criaram novos protocolos de reposição, o que elevou a taxa de resolução na primeira chamada em mais de 20% e equiparou o NPS dos titulares envolvidos ao de outros clientes.

Ao usar o NPS para definir a direção estratégica na cúpula, aprimorar processos, produtos ou políticas no meio, ou melhorar o serviço na linha de frente, organizações com foco no cliente não buscam apenas obter nota alta. Em vez disso, incentivam a ação organizacional, fecham o ciclo com clientes e, depois, voltam a ouvir o cliente para saber se as medidas tomadas surtiram efeito.

Gestão de mudanças com o feedback do cliente

Para muitas empresas, o caminho até o cliente final é tortuoso, já que vendem seus produtos a distribuidores, varejistas e outros intermediários. Representantes de vendas na linha de frente em geral têm pouco incentivo ou pouca capacidade para ir além do cliente imediato e se conectar com aqueles que acabam escolhendo ou utilizando os produtos.

Nessa situação se encontrava a Grohe, fabricante europeia de metais exclusivos para banheiro e cozinha. A Grohe tem mais de 20 divisões e vende seus produtos em 130 países. Seus clientes incluem grandes redes de material de construção, lojas de ferragens e depósitos. Quando a empresa trocou de mãos, em 2004, a participação de mercado começou a cair de forma incessante.

Seu presidente, David Haines, decidiu que a estratégia de clientes era a chave para a retomada do crescimento. Estabeleceu três prioridades. Primeiro, a Grohe precisaria de informações corretas sobre a cadeia de relacionamento com o cliente para descobrir como o pessoal de vendas na linha de frente e equipes de marketing de apoio poderiam intervir para turbinar as vendas. Segundo, precisaria determinar rapidamente se novas abordagens testadas pelo pessoal de vendas estavam funcionando. Terceiro, precisaria de um sistema de feedback que permitisse o aprendizado contínuo na linha de frente e funcionasse bem em todos os mercados em que atuava.

Breves sondagens por telefone revelaram um grande descompasso entre distribuidores, atacadistas e varejistas da Grohe e seus clientes — aqueles que influenciavam ou efetuavam a compra dos metais da empresa. Representantes de vendas da Grohe descobriram que seus clientes diretos (muitos dos quais também vendiam produtos da concorrência) precisavam de muito mais ajuda para comunicar os atributos — desenho inovador, facilidade de instalação, confiabilidade — que eram vantagens competitivas da Grohe.

A Grohe rapidamente lançou programas para resolver esses problemas. O pessoal de vendas começou a organizar workshops em showrooms de distribuidores para mostrar a construtores como era fácil instalar os produtos. A empresa forneceu novos mostruários para corredores e vitrines para destacar o apelo decorativo dos metais. E criou um grupo de elite — o “Clube Grohe” — para reunir uma turma seleta de distribuidores de alto volume, dando incentivos e apoio de vendas adicional. Para fechar o ciclo de feedback e determinar se as técnicas estavam turbinando a fidelidade do cliente e as vendas, a Grohe aplicou regularmente o questionário do NPS aos distribuidores. No ano seguinte à estreia do novo programa, o NPS da empresa subiu mais de 20 pontos percentuais.

A Grohe também usa o Net Promoter Score em experimentos controlados para testar ideias em campo antes de aplicá-las

ao sistema todo. Num mercado, por exemplo, começou a monitorar quantas vezes seus representantes de vendas visitavam o cliente e que efeito o número de visitas tinha no NPS. Descobriu que o NPS atingia um teto com três visitas e começava a cair com o contato mais frequente. Ao eliminar visitas adicionais improdutivas na maioria de seus territórios de vendas, a Grohe liberou cerca de 25% de sua capacidade de venda.

EM EMPRESAS que conseguem estabelecer um sistema forte de feedback do cliente, líderes de unidades de negócios e o pessoal da linha de frente começam a se responsabilizar pela fidelização do cliente da mesma forma que se responsabilizam por metas de receita, lucro e participação de mercado. Aliás, aumentar o feedback positivo do cliente e atingir metas financeiras convencionais passa a ser uma coisa só. Analistas da Grohe, por exemplo,

calcularam que um avanço de 10% no NPS está ligado a uma alta de seis a sete pontos percentuais no crescimento da receita.

Como constataram funcionários da Grohe, da Schwab, da Allianz e de outras empresas com as quais trabalhamos, não há como resolver um problema sem saber que ele existe. E, a menos que consiga atrair de volta os clientes que já tem e fazer com que recomendem a empresa a amigos e colegas, será muito difícil fazer o negócio crescer. ▽

HBR Reprint R1008H-P Para pedidos, página 89

 **Rob Markey** (rob.markey@bain.com) é sócio da Bain & Company em Nova York e líder do braço de estratégia de clientes e marketing da firma. **Fred Reichheld** (fred.reichheld@bain.com) é “fellow” da Bain e uma das maiores autoridades do mundo em fidelização do cliente. É autor de *A Pergunta Definitiva: Você nos Recomendaria a um Amigo?* (Campus, 2006). **Andreas Dullweber** (andreas.dullweber@bain.com) é sócio da Bain & Company em Munique, onde dirige o braço de estratégia de clientes e marketing para a Europa.



— Vocês devem conhecer o Jim Kent, nosso microgerente.