



RELATÓRIO ESPECIAL

Conversação e conversão. *Desafios do Customer Experience em B2B*

Madrid, março 2019

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

1. O DESAFIO DA PERSONALIZAÇÃO
2. O DESAFIO DO *BRANDING*
3. O DESAFIO DO *THOUGHT LEADERSHIP*
4. O DESAFIO DO *EMPLOYEE ADVOCACY*

AUTORES

Falamos muito sobre como a disrupção digital está transformando o panorama das empresas B2C (*business to client*), mas o que está ocorrendo no âmbito do B2B? Quais são os desafios da experiência do cliente neste setor à medida que a tecnologia transforma o cenário das relações comerciais? De acordo com um relatório elaborado pela Gallup, "apenas 41% dos clientes de B2B sentem que a empresa com a qual trabalham é perfeita para eles" e "49% deles não se sentem orgulhosos de serem clientes da empresa".

Muitos dos desafios relacionados à comunicação, ao *branding* e ao marketing que o B2C tenta assumir nos últimos anos afetam também a experiência do cliente no B2B, de modo que, muito além da pura conversão, o desafio da fidelização de clientes ganhou importância. É aí que a necessidade de estabelecer relações baseadas na geração de valor contínuo e na coerência em todos os pontos de contato torna-se mais crítica.

Pouco se fala sobre o papel-chave que a comunicação desempenha na jornada do cliente e como esta tem sido, cada vez mais, uma ferramenta básica para estabelecer uma experiência coerente e satisfatória. Mais conversações de valor e uma estratégia de conversão mais ligada à comunicação são o eixo central, a partir do qual extraímos quatro desafios críticos para o futuro das empresas do tipo B2B.



“Todos os novos desenvolvimentos incorporados ao relacionamento com o cliente se centram em uma só questão: poder falar e interagir como se o conhecêssemos desde a infância”

1. O DESAFIO DA PERSONALIZAÇÃO

Todos os novos desenvolvimentos incorporados ao relacionamento com o cliente (*blockchain*, Internet das coisas, realidade aumentada e imersiva, análise de dados, entre outros) se centram em uma só questão: poder falar e interagir com o cliente como se o conhecêssemos desde a infância.

Pode parecer óbvio, mas um mundo se abre quando analisamos os dois interesses que orbitam em torno de tal objetivo:

- Se conheço os medos e preocupações do meu cliente, posso antecipar-me a eles e gerar empatia para comunicar e interagir de forma eficaz, evitando a taxa de fuga ou de rebote.
- Se conheço as motivações, desejos e fatores desencadeadores da curiosidade que desembocam na ação do meu cliente, posso refinar ainda mais meus conteúdos e interações para direcioná-los a meu produto ou serviço.

Tudo isso nos leva e tenta alcançar a hiperpersonalização/banalização (quando nos referimos a grupos de arquétipos comportamentais semelhantes, também conhecidos como *buyer persona*), que desejam encontrar cada vez mais produtos exclusivos e elaborados, sob medida. A hiperpersonalização da experiência do cliente é a

pendência a ser superada pelas empresas ao analisar três tipos de gerenciamento de experiência:

- 1. Experiência entregue:** é aquela vivenciada pelo cliente e que, infelizmente, muitas vezes está longe do que a empresa entende que está entregando. Para poder controlá-la e obter informações para direcioná-la rumo à hiperpersonalização, são utilizadas técnicas denominadas "a voz do cliente", onde se analisa o grau de satisfação, o índice de recomendação (*Net Promoter Score*), entre outros.
- 2. Experiência desejada:** é projetada para que todos os pontos de contato e interação da marca com o usuário ofereçam impressões positivas e memoráveis. O maior problema das empresas é que elas confundem a personalização da interação com a oferta de uma experiência sem qualquer dor. Desconhecem que, para construir experiências efetivas e positivamente memoráveis, é necessária a dor para gerar a satisfação do usuário após a conversão.

Viver experiências perfeitas gera tédio. Nos apaixonamos pelas imperfeições, que nos fazem sentir compreendidos e exigem algum esforço, recompensado economicamente e emocionalmente. Alguns exemplos são a fila da

“É uma realidade que os responsáveis pelo marketing das empresas B2B estão recorrendo à marca para ganhar preferência, poder de compra e preços diferenciados”

Starbucks, os móveis que carregamos no Ikea, a espera pelo aceite de um pedido ao entrar em uma comunidade restrita, entre outros.

- 3. Experiência efetiva:** gerencia a experiência Entregue e cruza-a com a Desejada. E é onde se encontra a hiperpersonalização, ajudando a identificar as possibilidades de diferenciação frente aos concorrentes com maiores recursos. Para isso, é imprescindível "pensar mais e gastar menos". Princípio fundamental do bom marketing.

Este novo foco da hiperpersonalização permite dar um passo à frente em direção ao conceito da estratégia centrada no cliente (*customer centric*) e será a chave para a criação de experiências memoráveis em empresas B2B.

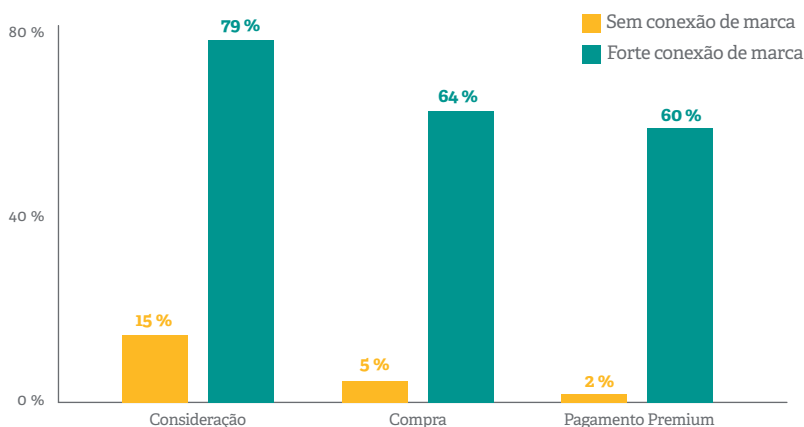
2. O DESAFIO DO BRANDING

Façamos a divisão das marcas em dois tipos e deixemos de um lado aquelas em que as emoções direcionam a compra e em outro, aquelas que não o fazem. Se entendermos o papel da marca como parte da decisão de compra que pode ser atribuída diretamente à marca (excluindo outros aspectos da oferta, como o preço ou as características intrínsecas do produto), historicamente o papel desempenhado pelas emoções em indústrias como a de luxo, bebidas, moda e *catering* acaba sendo dominante. No entanto, nos serviços industriais, financeiros, na indústria farmacêutica e na área logística, esse papel é reduzido.

Hoje isso mudou e a proporção da demanda que um produto ou serviço com marca obtém acima do mesmo tipo de produto ou serviço sem marca cresce a cada ano nas indústrias indicadas no último exemplo. Isso revela que o trabalho de *branding* e identidade vinculada ao serviço das **emoções** resulta imprescindível em qualquer processo de compra.

É uma realidade que os responsáveis pelo marketing das empresas B2B estão recorrendo à marca para ganhar preferência, poder de compra e preços diferenciados. Uma pesquisa realizada pela *Gartner* identifica a marca como a segunda maior prioridade para os executivos de marketing.

Figura 1: Impacto do B2B nas conexões de marca



n= 3 000
Fonte: CEB/Motista Survey

“A construção da marca reduz o risco comercial, isola a empresa diante de uma crise e proporciona a criação de um objetivo comum que pode vincular todas as partes interessadas da empresa”

O ambiente B2B, como muitos outros verificados pelos concorrentes, sofre um incremento da comoditização que nos exige lutar contra o preço como o único *driver* de compra. Os profissionais do B2B estão se dando conta de que o desenvolvimento do *Brand Awareness* entre clientes produz margens maiores no canal e geram uma lealdade que pode proteger contra concorrentes que praticam preços mais baixos. Realizar uma compra no mercado profissional é mais difícil que em outros, em razão da complexidade da demanda e da demora no tempo de fechamento dos acordos comerciais.

Além disso, o comprador de serviços profissionais está mais preparado e é mais experiente do que o consumidor de ambientes B2C, o que faz com que essa experiência mais reflexiva exija alavancar, em maior medida, sua identidade, para transmitir confiança e idoneidade. Mas ao contrário, ganhar um certo nível de confiança resulta em maior fidelidade quando o *journey* da marca se torna mais sofisticado e fragmentado (multi contatos) e a coerência dessa identidade deve ser firme e bem estabelecida para criar muitas histórias inspiradas em um único propósito.

No árduo caminho de converter um estranho em um cliente fiel, a identidade atua como um efetivo e necessário catalisador da experiência. A construção da marca reduz o risco comercial, isola a empresa diante de uma

crise e proporciona a criação de um objetivo comum que pode vincular todas as partes interessadas da empresa.

3. O DESAFIO DO THOUGHT LEADERSHIP

Indo além da conversão, a conversação é uma ferramenta de primeira necessidade não apenas no momento de atrair a atenção de potenciais clientes, mas também de desenvolver relacionamentos mais ricos com os consumidores atuais e, assim, favorecer sua fidelização.

O *thought leadership* tornou-se, nos últimos anos, uma solução poderosa, que aporta valor nas relações comerciais do tipo B2B e que permite às empresas tornarem-se referência naquelas conversações que podem ser relevantes para a sua reputação e para o seu negócio. De acordo com o último estudo elaborado pela *Edelman* e pelo *LinkedIn* sobre este tema, a maioria dos compradores seniores do B2B está disposta a pagar valores extras para trabalhar com marcas que consideram ser uma referência em seu setor. O mesmo estudo indica um aumento progressivo do tempo que os clientes B2B dedicam para informar-se, usando, para isso, fontes de *thought leadership* de outras empresas.

A chave para uma estratégia coerente e efetiva está, primeiro, na identificação de territórios de conversação que podem somar nas relações comerciais. Compreender as comunidades

que já estão conversando nesses territórios e levantar as temáticas nas quais estes centram sua atenção é necessário para aportar valor e contribuir, assim, com a capacidade de projetar a visão da empresa. A partir daí, uma ótima estratégia de *thought leadership* deveria ser a de impregnar toda a cadeia de valor da empresa, incluindo modelos comerciais, funcionários e todos os pontos de contato com o cliente, já que em alguns casos estes foram entendidos apenas como uma ferramenta válida para a geração de estratégias de atração, mas são ainda mais quando se procura fidelizar os clientes mais avançados no funil.

É hora de as empresas de B2B começarem a projetar o conhecimento de seus especialistas para o mundo, oferecendo a seus principais executivos a possibilidade de serem formadores de opinião, com o objetivo de fortalecer seu relacionamento com os clientes e impulsionar sua projeção na sociedade.

4. O DESAFIO DO EMPLOYEE ADVOCACY

Os seres humanos podem ser cativados por outras pessoas, por certas ideias, boas histórias, por uma imagem aspiracional que nos convida a sonhar e pensar grande. Esses vínculos emocionais são o que movem o mundo e o que nos faz tomar decisões de todos os tipos, incluindo, é claro, as decisões de compra. Esse *engagement* é, normalmente, criado pelas

experiências diretas que vivenciamos com pessoas, lugares, emoções e, por que não, com marcas. Esse cenário, tão inegavelmente humano, é o mesmo que desenha um desafio labiríntico para companhias B2B, aquelas que tradicionalmente não dispõem do precioso recurso de poder dirigir-se, diretamente, aos consumidores finais.

As pessoas em quem confiamos, são preferencialmente "alguém como eu" e, em geral, um funcionário normal, quando falamos de empresas. Acontece que, por anos, as empresas B2B buscaram fora de suas estruturas uma maneira de superar as dificuldades que habitam nesse labirinto que existe entre elas e a capacidade de estimular os consumidores finais, até se darem conta, cada vez mais, que a arma secreta de que precisavam para ter sucesso sempre esteve dentro delas mesmas: seus próprios profissionais.

Um profissional comprometido é o recurso mais poderoso e eficaz quando se trata de gerar um vínculo sincero, profundo e duradouro com os consumidores. O *employee advocacy*, como atualmente se nomeou algo que sempre existiu (contar com funcionários embaixadores da marca para qual atuam) é um instrumento inevitável na hora de converter e fidelizar clientes dentro do ecossistema B2B. O alcance das redes sociais, potencialmente ilimitadas, é o que tem dado uma nova dimensão a essa prática imprescindível para

empresas que estejam dispostas a fazer a diferença no cenário atual e futuro.

Existem casos significativos de empresas B2B pioneiras nesta área (*Microsoft, Hewlett Packard, Salesforce* ou *Fedex*, por exemplo) e que estão obtendo resultados reputacionais impressionantes.

Em todo caso, não existem receitas do tipo "copia e cola". Ainda que a tendência seja universal, cada empresa deverá indagar isto a si mesma, de uma maneira particular e única. No fim das contas, a busca pela própria voz não poderia ser enfrentada de outra maneira.

Três tipos de gerenciamento de experiência



EXPERIÊNCIA ENTREGUE

É aquela vivenciada pelo cliente. Para poder controlá-la e obter informações para direcioná-la rumo à hiperpersonalização são utilizadas técnicas denominadas "a voz do cliente", onde se analisa o grau de satisfação, o índice de recomendação (*Net Promoter Score*), entre outros.



EXPERIÊNCIA DESEJADA

É projetada para que todos os pontos de contato e interação da marca com o usuário ofereçam impressões positivas e memoráveis. O maior problema das empresas é que elas desconhecem que, para construir experiências efetivas e positivamente memoráveis, é necessária a dor para gerar a satisfação do usuário após a conversão.



EXPERIÊNCIA EFETIVA

Gerencia a experiência Entregue e cruza-a com a Desejada. É onde se encontra a hiperpersonalização, ajudando a identificar as possibilidades de diferenciação frente aos concorrentes com maiores recursos. Para isso, é imprescindível "pensar mais e gastar menos". Princípio fundamental do bom marketing.

Autores



David González Natal é Diretor sênior da Área Consumer Engagement da LLORENTE & CUENCA. Graduado em Jornalismo pela Escola Complutense de Madri e Global Chief Communications Officer (CCO) pela ESADE. Trabalhou em meios de comunicação como El Mundo e Cadeia Ser, além de fazer parte do departamento de imprensa do Círculo de Belas Artes de Madri. Antes de liderar a área de Consumer Engagement na LLORENTE & CUENCA, foi responsável, durante sete anos, pelas campanhas nacionais de comunicação para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar e Rum Barceló, a partir de seu cargo como Coordenador Chefe na Agência Actúa Comunicação. Como líder global da área, coordena oito mercados na LLORENTE & CUENCA (Espanha, Portugal, Colômbia, Argentina, México, Peru, Brasil e Panamá), tendo dirigido projetos emblemáticos para Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya e Sacyr. Entre os mais de 50 prêmios obtidos por seus projetos está um Leão de Cannes, dois Soles, inúmeros Gold Stevie Awards e vários Communicator Awards, SABRE Awards, Mercury Awards e Eikon Awards. Natal é professor de Storytelling no Mestrado em Comunicação Corporativa na Universidade Carlos III e no Global CCO da ESADE. Também leciona no Mestrado na área de Visual and Digital Media na IE Business School e no Mestrado em Comunicação Digital na Universidade de Cantábria

dgonzalezn@llorenteycuenca.com



Carlos Magro é Diretor da Área Consumer Engagement em LLORENTE & CUENCA na Espanha. Consultor, especialista em branding, trabalhou anteriormente durante 12 anos na consultora global de marcas Interbrand, onde liderou projetos de criatividade e gestão de marca para grandes clientes do ambiente corporativo e de grande consumo. Previamente, durante 8 anos, trabalhou como diretor de arte em agências de publicidade globais como a Leo Burnett e a Euro RSCG. Ao longo de sua carreira, trabalhou para mais de 60 clientes, líderes do panorama nacional e internacional de mais de 14 setores diferentes. Promove e divulga o branding como conferencista, professor de universidades e escolas de negócios do setor do design, da moda e do marketing, colaborando como escritor em mídias especializadas.

cmagro@llorenteycuenca.com





Luis González é Diretor da Área de Talent Engagement da LLORENTE & CUENCA. Com 20 anos de experiência profissional, é especialista em comunicação de crise, reestruturações e falências e relações com a imprensa, tendo se especializado em sua carreira nos setores de infraestrutura, imobiliário, alimentação, saúde e indústria. Foi diretor das operações da LLORENTE & CUENCA no Chile (2014-2016) e em Portugal (2012). Antes, foi editor do *Diario Médico*, editor-chefe dos canais de televisão locais Teleteledo e TV Guadalajara e assessor de imprensa e diretor de expansão da agência de publicidade Tactics Europe. É jornalista, formado em Ciência da Informação pela Universidad Complutense de Madri; é professor convidado de vários cursos de mestrado em Comunicação Estratégica.

lgonzalez@llorenteycuenca.com



Marcos González de La-Hoz é Diretor da Área Digital em LLORENTE & CUENCA. Professor, diretor de programas Executive e presidente do Club Customer Experience & Inbound Marketing na IE Business School. González de LaHoz é membro do Comitê Digital da Associação DEC. Possui BA em Business Administrations da Universidade de Swansea (RU), Máster em Marketing e Vendas da IE Business School, e Máster em Filosofia e Humanidades da Universidade Francisco Victoria. A acumula mais de 15 anos de experiência como consultor de marketing em várias empresas e companhias multinacionais de reconhecido prestígio. É autor do livro *Excelência comercial jurídica*. Como aumentar a carteira de clientes em assessorias e gabinetes jurídicos (2012, Wolters Kluwer), e coautor e diretor da obra *Experiência de cliente* (2015, LID & IE Publishing).

mgonzalezdelahoz@llorenteycuenca.com



DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio fundador e presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e diretor geral corporativo de
Talent, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonietta Mendoza de López
Vice-presidente da Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno
Diretor de Talento para Europa
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel
Diretora de Talento para
a Região Norte
krogel@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Diretora de Talento para
a Região Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Laureana Navarro
Diretora de Talento para
a Região Sul
lnavarro@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e diretor geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e diretor geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Geral Arenalia
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17
Tel. Arenalia +34 660 201 020

Madrid

Joan Navarro
Sócio e vice-presidente
Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Esporte e
Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Diretora geral Impossible Tellers
ana@impossibletellers.com
Tel. +34 91 438 42 95

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

EUA

Erich de la Fuente
Sócio e CEO
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nova Iorque

Gerard Guiu
Diretor de Desenvolvimento de
Negócios Internacionais
gguiu@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral Região Norte
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Juan Arteaga
Diretor geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Conselheiro e Membro do
Comitê de Direção
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Cidade do México
Tel. +52 55 5257 1084

A Havana

Pau Solanilla
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Pau Solanilla
Diretor geral
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÃO ANDINA

Bogotá

María Esteve
Sócia e diretora geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Sócio e diretor sênior
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Diretor Geral
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero
- Edificio World Trade Center - Torre
B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Constanza Téllez
Diretora Geral
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor geral
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Diretor geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor Regional de Inovação
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390



d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Desenvolvendo Ideias é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe

Desenvolvendo Ideias.

www.desenvolvendo-ideias.com

www.revista-uno.com.br