

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



RELATÓRIO

**DIÁLOGO E
CONVERSÃO.
DESAFIOS DA
CUSTOMER
EXPERIENCE NO B2B**

Madrid, 27 de março de 2019

INTRODUÇÃO

Discute-se muito sobre o modo como a disrupção digital está a transformar o panorama das empresas B2C (*business to consumer*). E no que se refere ao B2B? Quais são os desafios da experiência do cliente neste setor, à medida que a tecnologia vai transformando o panorama das relações comerciais? Segundo um relatório da Gallup, «apenas 41 % dos clientes de B2B são da opinião de que a empresa com que trabalham é perfeita para eles» e «49 % não sentem orgulho por serem clientes da empresa».

Muitos dos desafios relacionados com a comunicação e o *marketing* que o B2C tem enfrentado nos últimos anos afetam também a experiência do cliente no B2B; desta forma, além da pura conversão, o desafio da fidelização também ganha importância. É aí que a necessidade de estabelecer relações baseadas na criação de valor contínua e na coerência em todos os pontos de contacto se torna mais crítica.

Fala-se pouco do papel fundamental que a comunicação tem na *customer journey*, e sobre como se está a tornar cada vez mais uma ferramenta básica para criar uma experiência coerente e satisfatória. Mais diálogos de valor e uma estratégia de conversão mais ligada à comunicação são a base a partir da qual esmiuçamos quatro desafios críticos para o futuro das empresas B2B.

O DESAFIO DA PERSONALIZAÇÃO

Todos os novos desenvolvimentos adicionados à relação com o cliente (*blockchain*, Internet das coisas, realidade aumentada e imersiva, análise de dados, entre outros) se centram apenas numa coisa: poder falar e interagir com o cliente como se o conhecêssemos desde a infância.

Pode parecer óbvio, mas, ao esmiuçarmos os dois interesses associados a este objetivo, abre-se um mundo novo, ou seja:

- se eu conhecer os medos e as preocupações do meu cliente, posso antecipar-me aos mesmos e criar empatia para comunicar e interagir de forma eficaz, evitando a taxa de rejeição ou de saída; e

- se eu conhecer as motivações, as esperanças e os fatores que despertam a curiosidade e se concretizam numa ação por parte do meu cliente, posso afinar mais os meus conteúdos e as minhas interações para encaminhar o cliente para o meu produto ou serviço.

“Todos os novos desenvolvimentos adicionados à relação com o cliente se centram apenas numa coisa: poder falar e interagir com o cliente como se o conhecêssemos desde a infância”

Tudo isto nos leva a tentar alcançar a hiperpersonalização / banalização (quando nos referimos a grupos de arquétipos de comportamento semelhantes, também conhecidos como *buyer persona*), que nos levam, cada vez mais, a desejar produtos únicos e feitos à nossa medida. A hiperpersonalização da experiência do cliente é um assunto por resolver das empresas que confundem os três tipos de gestão da experiência, abaixo indicados.

- 1. Experiência proporcionada:** é a que o cliente vive; infelizmente, muitas vezes difere daquela que a empresa está convencida de que está a proporcionar. Para se poder controlar este tipo de experiência, e para se obter informação para a fazer tender para a hiperpersonalização, usam-se técnicas chamadas «a voz do cliente», em que se analisa o grau de satisfação, o índice de recomendação (*Net Promoter Score*), entre outros.



2. Experiência desejada: é concebida para todos os pontos de contacto e interação da marca com o utilizador deixarem impressões positivas e memoráveis. O maior problema das empresas é que estas confundem a personalização da interação com oferecer uma experiência livre de qualquer dor. Não sabem que, para construir experiências eficazes e positivamente memoráveis, é necessário haver dor para criar a satisfação do utilizador após a respetiva conversão.

Viver experiências perfeitas cria tédio; apaixonamo-nos pelas imperfeições, que nos fazem sentir compreendidos e requerem algum esforço, recompensado económica e emocionalmente. Por exemplo, a fila da Starbucks, carregar os móveis do Ikea, esperar pela aceitação para entrar numa comunidade restrita, entre outros.

3. Experiência efetiva: consiste na gestão da experiência proporcionada e no cruzamento desta com a desejada. É neste tipo de experiência que se encontra a hiperpersonalização, conseguindo identificar as possibilidades de diferenciação face às empresas concorrentes que têm mais

recursos. Para tal, é imprescindível «pensar mais e gastar menos» – princípio fundamental do bom profissional do *marketing*.

Esta nova abordagem da hiperpersonalização consegue fazer avançar mais o conceito de centrar-se no cliente (*customer centricity*), e será a chave para a criação de experiências memoráveis nas empresas B2B.

“É um facto que os diretores de *marketing* das empresas B2B estão a recorrer à marca para ganhar preferência, capacidade de compra e aumentos de preço”

O DESAFIO DO *BRANDING*

Dividamos as marcas em dois. Coloquemos num lado aquelas em que as emoções dirigem a compra, e noutro aquelas em que tal não sucede. Se entendermos o papel da marca como a parte da decisão de compra diretamente atribuível à marca (excluindo outros aspetos da oferta, como o preço e as características intrínsecas do produto), historicamente, as emoções desempenhavam um papel dominante em setores como o do luxo, o das bebidas, o da moda e o da restauração. No entanto, nos serviços industriais, financeiros, farmacêuticos e logísticos, este papel perdia importância.

Hoje em dia isto mudou – nos setores atrás indicados, a procura de produtos e serviços de marca tem aumentado todos os anos relativamente à procura de produtos equivalentes sem marca, o que significa que o trabalho de *branding* e identidade ligados ao serviço das **emoções** é já imprescindível em qualquer processo de compra.

É um facto que os diretores de *marketing* das empresas B2B estão a recorrer à marca para ganhar preferência, capacidade de compra e aumentos de preço. Um inquérito da Gartner identifica a marca como a segunda maior prioridade dos diretores de *marketing*.

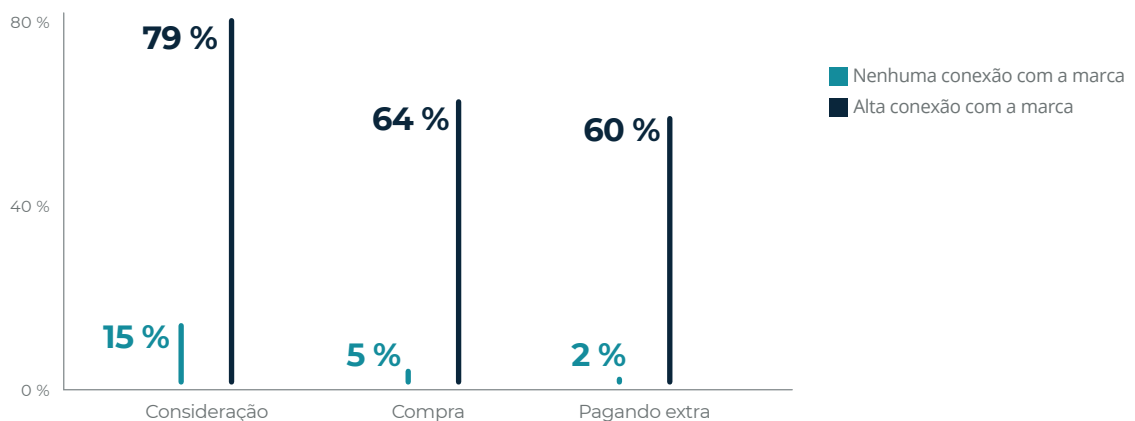
O ambiente B2B, como tantos outros a abarrotar de empresas concorrentes, sofre de um aumento

da comoditização que exige que deixemos de parte a ideia de que o preço é o único *driver* da compra. Os profissionais do B2B estão a aperceber-se de que o desenvolvimento da **brand awareness** entre os clientes produz maiores margens no canal e gera uma lealdade que os pode proteger contra empresas concorrentes que fazem preços mais baixos. Realizar uma compra no contexto profissional é mais difícil do que noutros, devido à complexidade da procura e ao tempo que os acordos comerciais demoram a celebrar-se.

Além disso, o comprador de serviços profissionais está mais preparado e tem mais experiência do que o consumidor dos ambientes B2C. Por causa desta experiência mais reflexiva, as marcas têm de fazer valer mais a própria identidade para transmitirem confiança e fiabilidade. Por outro lado, ganhar um certo nível de confiança resulta numa maior lealdade; quando a *brand journey* se torna sofisticada e fragmentada (multicontactos), a coerência desta identidade deve ser firme e bem estabelecida, para criar muitas histórias inspiradas num só propósito.

No caminho árduo de transformar um estranho num cliente fiel, a identidade serve como elemento agregador da experiência de forma eficaz – um processo fundamental. A construção da marca reduz o risco comercial, isola a empresa numa situação de crise e proporciona o propósito comum que pode ligar todas as partes interessadas da empresa.

FIGURA 1. IMPACTO DAS CONEXÕES DA MARCA NO B2B



n= 3 000
Fonte: CEB/Motista Survey

O DESAFIO DA *THOUGHT LEADERSHIP*

Além da conversão, o diálogo é uma excelente ferramenta, não só para captar a atenção de potenciais clientes, mas também para desenvolver relações mais ricas com os clientes atuais e, assim, favorecer a fidelização destes. A *thought leadership*, nos últimos anos, tornou-se uma solução poderosa que acrescenta valor às relações B2B e permite às empresas tornarem-se referências nos diálogos que podem ser relevantes para a reputação e para o negócio. Segundo o último estudo de Edelman e do LinkedIn sobre o assunto, a maior parte dos compradores sénior B2B estão dispostos a pagar um extra por trabalharem com aqueles que consideram ser uma referência no setor. O mesmo estudo assinala um aumento progressivo no tempo que os clientes de B2B dedicam a informar-se, utilizando, para tal, fontes de *thought leadership* de outras empresas.

“A construção da marca reduz o risco comercial, isola a empresa numa situação de crise e proporciona o propósito comum que pode ligar todas as partes interessadas da empresa”

A chave para uma estratégia coerente e eficaz está, em primeiro lugar, na identificação de territórios temáticos que se possam juntar às relações comerciais. Para conseguir acrescentar valor e, desta forma, contribuir para projetar a visão da empresa, é necessário compreender as comunidades que já estabeleceram um diálogo

nestes territórios e os assuntos a que dão atenção. A partir daí, toda a cadeia de valor da empresa deverá ser impregnada de uma estratégia ideal de *thought leadership*, incluindo os modelos comerciais, os funcionários e todos os pontos de contacto com o cliente, uma vez que, nalguns casos, a *thought leadership* é considerada apenas uma ferramenta válida para a criação de estratégias de atração, mas é ainda mais válida quando se procura fidelizar os clientes mais avançados no *funnel*.

Chegou o momento de as empresas B2B começarem a projetar o conhecimento dos respetivos especialistas para o mundo, oferecendo aos executivos principais a possibilidade de serem líderes de opinião, a fim de fortalecer as relações com os clientes e fomentar a respetiva projeção na sociedade.

O DESAFIO DA *EMPLOYEE ADVOCACY*

Nós, seres humanos, podemos gostar de outras pessoas, de certas ideias, de boas histórias, de uma imagem aspiracional que nos convida a sonhar e a pensar em grande. Estas ligações emocionais movem o mundo e fazem-nos tomar decisões de todos os tipos, incluindo, obviamente, as decisões de compra. Este *engagement* é normalmente criado pelas experiências diretas que vivemos com pessoas, lugares, emoções e, porque não, marcas. Este cenário, tão inegavelmente humano, é o mesmo que apresenta um desafio labiríntico para as empresas B2B – as que, tradicionalmente, não têm tido acesso ao valioso recurso de poderem dirigir-se diretamente aos consumidores finais.

De um modo geral, quando falamos de empresas, as pessoas confiam, de preferência, em alguém semelhante a elas, e num funcionário normal. Acontece que as empresas B2B estão há anos à procura, no exterior, de uma forma de evitar as dificuldades presentes neste labirinto estabelecido entre as empresas e a capacidade de suscitar emoções nos consumidores finais, para se aperceberem, cada vez mais, de que a arma secreta de que precisavam para terem sucesso esteve sempre presente dentro da empresa: são os próprios profissionais.

Um profissional empenhado é o recurso mais poderoso e eficaz para criar uma ligação sincera, profunda e duradoura com os consumidores. A

employee advocacy, nome que se deu a algo que sempre existiu (ter funcionários embaixadores da marca em que trabalham) é um instrumento imprescindível para converter e fidelizar clientes no ecossistema B2B. O alcance das redes sociais, potencialmente ilimitado, deu uma nova dimensão a esta prática indispensável para as empresas que estiverem dispostas a marcar a diferença no cenário atual e futuro.

Existem casos significativos de empresas B2B pioneiras neste âmbito (Microsoft, Hewlett-Packard, Salesforce e FedEx, por exemplo), que estão a obter resultados reputacionais impressionantes. Em todo o caso, não existem receitas de copiar e colar. Embora a tendência seja universal, cada empresa deverá abordá-la de forma particular e única. Afinal de contas, a procura da própria voz não poderia ser acontecer de outra forma.

TRÊS TIPOS DE GESTÃO DA EXPERIÊNCIA



EXPERIÊNCIA PROPORCIONADA

É a que o cliente vive; infelizmente, muitas vezes difere daquela que a empresa está convencida de que está a proporcionar. Para se poder controlar este tipo de experiência, e para se obter informação para a fazer tender para a hiperpersonalização, usam-se técnicas chamadas «a voz do cliente», em que se analisa o grau de satisfação, o índice de recomendação (*Net Promoter Score*), entre outros.



EXPERIÊNCIA DESEJADA

É concebida para todos os pontos de contacto e interação da marca com o utilizador deixarem impressões positivas e memoráveis. O maior problema das empresas é que estas confundem a personalização da interação com oferecer uma experiência livre de qualquer dor. Não sabem que, para construir experiências eficazes e positivamente memoráveis, é necessário haver dor para criar a satisfação do utilizador após a respetiva conversão. Por exemplo, a fila da Starbucks, carregar os móveis do Ikea.



EXPERIÊNCIA EFETIVA

Consiste na gestão da experiência proporcionada e no cruzamento desta com a desejada. É neste tipo de experiência que se encontra a hiperpersonalização, conseguindo identificar as possibilidades de diferenciação face às empresas concorrentes que têm mais recursos. Para tal, é imprescindível «pensar mais e gastar menos» – princípio fundamental do bom profissional do *marketing*.

AUTORES



David González Natal. Diretor sénior da Área Consumer Engagement na LLYC. Licenciado em jornalismo pela Facultad Complutense de Madrid e em Global CCO pela ESADE, David trabalhou em meios como o El Mundo ou o Cadena Ser, além de ter integrado o departamento de imprensa do Círculo de Bellas Artes de Madrid. Antes de liderar a área de Consumer Engagement na LLORENTE & CUENCA, foi responsável, durante sete anos, por campanhas de comunicação nacional para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar ou Ron Barceló a partir do seu cargo de coordenador geral na agência Actúa Comunicación. Enquanto líder global da área, David coordena oito mercados na LLORENTE & CUENCA (Portugal, Espanha Colômbia, Argentina, México, Perú, Brasil e Panamá) e esteve à frente de projetos emblemáticos para a Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya ou Sacyr. Entre os mais de 50 prémios obtidos pelos seus projetos, destacam-se im Leão de Cannes, dois Soles, vários Gold Stevie Awards, Communicator Awards, SABRE Awards, Mercury Awards e Premios Eikon. Natal é também professor de Storytelling no mestrado de Comunicação Corporativa da Universidad Carlos III e na Global CCO da ESADE, além de dar também aulas no Master of Visual and Digital Media da IE Business School e no mestrado de Comunicação Digital da Universidad de Cantabria.



Carlos Magro. Diretor da Área Branding na LLYC. Consultor especialista em Branding. Anteriormente foi colaborador, durante 12 anos na consultora de marcas global Interbrand, onde liderou projetos de criatividade e gestão de marcas para grandes clientes da área corporativa e de grande consumo. Foi também, durante 8 anos, diretor de arte em agências de publicidade globais como a Leo Burnett e a Euro RSCG. Ao longo da 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 enquanto orador, professor em universidades e faculdades de gestão de design, moda e marketing, colaborando também como escritor em meios especializados.



Luis González. Diretor da Área Talent Engagement da LLYC. 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 Diário 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.



Marcos González de La-Hoz. Diretor da Área Inbound Marketing na LLYC. Professor, Diretor de Programas Executivos e Presidente de Customer Experience & Inbound Marketing Club da IE Business School. González de La-Hoz é membro do Comité Digital da Associação para o Desenvolvimento da Experiência do Cliente DEC. Tem um bacharelato em Administração de Empresas na Universidade de Swansea (Reino Unido). Mestre em Marketing e Vendas pela IE Business School, e mestre em Filosofia e Humanidades pela Universidade Francisco de Vitoria. Tem mais de 15 anos de experiência como consultor de marketing em multinacionais de prestígio. É também o autor do livro Commercial Excellence. Como aumentar a carteira de clientes (2012, Wolters Kluwer), prêmio Melhores Ideias do ano 2012 pela Actualidad Económica. Coautor e diretor do trabalho Experiencia de cliente (2015, LID & IE Publishing).

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalllorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor-geral de Estratégia
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e Diretor-geral de Talento e Inovação
gpanadero@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Diretor de Tecnologia
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendoza@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Luísa García
Sócia e Diretora-geral
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
Relações Públicas
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

David G. Natal
Diretor Sênior
Consumer Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Diretor Sênior
Comunicação Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Sócio e Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas, Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

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

New York

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

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor-geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

México

Juan Arteaga
Diretor-geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor-geral
rblanco@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor-geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor-geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta
7 Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San Jose

Pablo Duncan - Lynch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General
350 metros oeste
Trejos Montealegre,
Escazú, San José
Tel. +506 228 93240

REGIÃO ANDINA

Luis Miguel Peña
Sócio e Diretor-geral Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

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
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

REGIÃO SUL

Juan Carlos Gozzer
Diretor-geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Diretor-geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor-geral
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago

Francisco Aylwin
Presidente Conselheiro
faylwin@llorenteycuenca.com

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



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

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

IDEAS LLYC 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.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

llorentycuenca.com
www.revista-uno.com.br