

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

ESTRATÉGIAS DE **CX**

CAMILA MARIANO



LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Oportunidade de superar expectativas dos clientes.....	5
Figura 1.2 – Maturidade das empresas em CX.....	6
Figura 1.3 – Exemplo de foco no cliente: Zappos	9
Figura 1.4 – Diferença entre público-alvo e persona.....	10
Figura 1.5 – Exemplo de momento WOW Nubank.....	11
Figura 1.6 – Exemplo de momento WOW Paris 6.....	11
Figura 1.7 – Exemplo de feedback por social media - Starbucks.....	13
Figura 1.8 – Representação de mapa de jornada do cliente.....	14
Figura 1.9 – Representação participação e feedback dos funcionários	15
Figura 1.10 – Exemplo de avaliação de produto	16
Figura 1.11 – Representação de análise de dados e personalização de produtos ...	17
Figura 1.12 – Representação de uso de dados para entender o cliente	18
Figura 1.13 – Representação de IoT e personalização de produtos	18
Figura 1.14 – Representação Omnichannel	19
Figura 1.15 – Perspectivas para os próximos anos em CX.....	20

SUMÁRIO

1 ESTRATÉGIAS DE CX	4
1.1 Estratégia de Customer Experience e Cultura Customer Centric.....	6
1.2 Sete dicas para ter uma boa experiência do cliente	8
1.3 O que vem de novidade por aí... ..	16
REFERÊNCIAS.....	21

EXEMPLO

1 ESTRATÉGIAS DE CX

Escutamos o termo “experiência do cliente” o tempo todo, não é? Mas o que isso significa de verdade? A experiência do cliente depende de vários fatores e de como ele se sente em cada ponto de contato com sua marca (seja propaganda, contato com o atendimento ao cliente, navegação no site, compra, recebimento e uso do produto ou serviço etc.), mas, no fim, tudo pode se resumir à percepção que seu cliente tem do seu produto ou marca.

Acompanhar essa percepção dos clientes sobre o produto ou sua empresa é extremamente importante para se manter vivo e isso ainda não é o bastante para garantir sua fatia de mercado. Por exemplo: é possível que os clientes de táxis, no geral, tivessem uma boa percepção de seus serviços, mas talvez porque não houvesse opções para comparar. Quando o Uber chegou, os usuários perceberam que poderia ser melhor do que o que tinham (mais barato, mais confortável, mais fácil), daí então a percepção sobre “táxis” mudou, e o comportamento dos consumidores mudou junto. Nesse caso, será que a entrada do Uber no mercado teria sido menos onerosa para as empresas de táxi se elas tivessem colocado um pouco mais de foco na experiência dos clientes? Se não tivessem se acomodado e, em vez disso, tivessem buscado um serviço que melhorasse cada vez mais essa experiência?

Atualmente, temos uma tendência muito clara no mundo todo: as pessoas estão cada vez mais fiéis às experiências. Quando elas têm experiências ruins, elas simplesmente trocam de marca. Os millennials, principalmente, deixaram de ser cegamente fiéis às marcas para olhar para preço e experiência. Portanto, se esse não é o seu foco como empresa, é provável que você tenha problemas logo mais. O gráfico da Figura “Oportunidade de superar expectativas dos clientes” mostra o resultado de uma pesquisa feita em 2020 pela Econsultancy e Adobe sobre tendências de marketing digital, em que eles questionam as empresas sobre o que surpreende e causa mais impacto em seus clientes atualmente e o resultado é este: experiência!

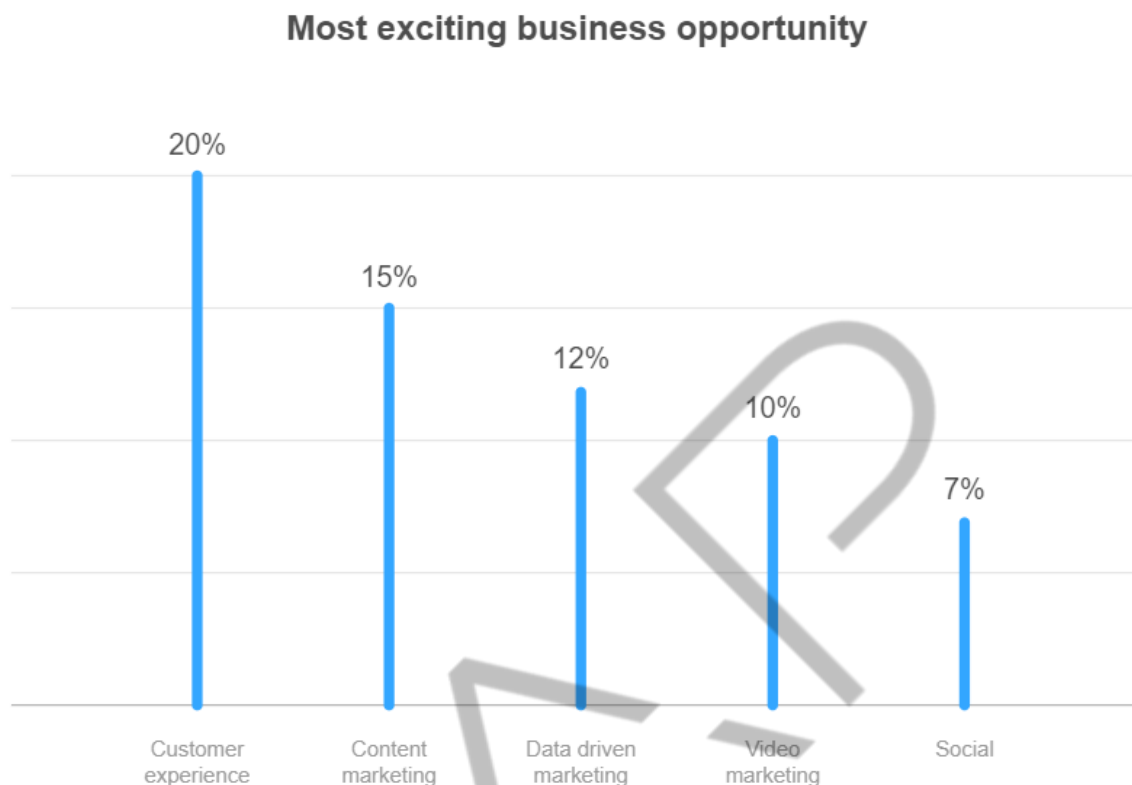


Figura 1.1 – Oportunidade de superar expectativas dos clientes
Fonte: superoffice.com (2020)

Outra pesquisa feita pela American Express mostra que 60% dos clientes estão dispostos a pagar mais por produtos ou serviços que ofereçam uma boa experiência e, segundo estudo da Oracle, os clientes que têm boas experiências se tornam mais fiéis às marcas.

Vale ressaltar, ainda, que segundo pesquisa da Econsultancy 2019 Digital Trends, apenas 10% das empresas entrevistadas se consideram maduras em relação às ações voltadas para a experiência do cliente e um estudo na New Voice Media constatou que as empresas perdem mais de 62 bilhões de dólares ao ano por causa dos serviços ruins do atendimento ao cliente. Foi-se o tempo em que as empresas podiam se dar ao luxo de ter serviços medianos, fossem eles atendimento, sites ou logística. Todos precisam estar de olho na experiência do cliente para se manter competitivos. Porém, fazer isso vai exigir uma estratégia!

Como você classifica a sua empresa em termos de maturidade da experiência do cliente (CX)?

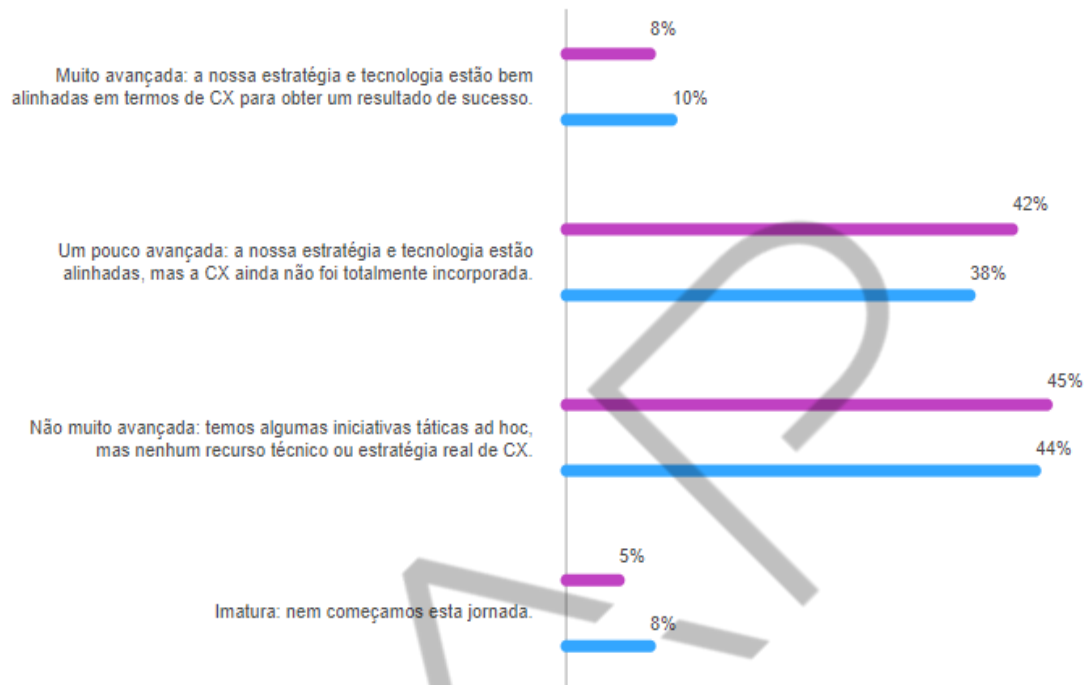


Figura 1.2 – Maturidade das empresas em CX
Fonte: Econsultancy 2019 Digital Trends (2020)

1.1 Estratégia de Customer Experience e Cultura Customer Centric

Se já entendeu que a experiência do cliente é tudo na vida da empresa, você também já sabe que isso vai ser importante para ganhar vantagem diante dos concorrentes, diminuir custos e aumentar o valor do seu negócio. Além disso, há outras vantagens em se criar uma estratégia de customer experience (CX):

- Uma boa estratégia de CX ajuda a reduzir a rotatividade de clientes, uma vez que constrói relacionamentos de longo prazo;
- Coloca todo o time da empresa em acordo com as necessidades dos clientes e evita que cada área tenha sua estratégia ou objetivos diferentes;
- Cria oportunidades de soluções inovadoras para as necessidades dos clientes;

- Ajuda a mudar o foco do negócio que antes era apenas resultados financeiros para, também, satisfação do cliente.

Para que essas vantagens apareçam, é preciso trabalhar muito bem a cultura customer centric: Nubank, Disney, Capital One, Zappos... todas elas têm seus clientes como centro do negócio. Mas de onde vem essa cultura?

Bem, tudo começa na relação de confiança entre a empresa e seus funcionários, já que são eles os maiores responsáveis por qualquer experiência incrível que seus clientes tenham. Por exemplo: no Nubank, os funcionários que têm contato direto com os clientes têm uma verba de “encantamento”, ou seja, eles podem usar essa verba para criar uma relação mais próxima com algum cliente, da forma que acharem melhor. Por isso já vimos viralizar tantos casos surpreendentes de atendimento do Nubank, como o presentinho para a cachorrinha que comeu o cartão de crédito ou aquela cliente que recebeu um kit de arruda e sal grosso para espantar o mau-olhado, já que foi assaltada duas vezes no mesmo mês. Isso encanta, fideliza e viraliza.

Mas para tudo isso funcionar, precisa fazer parte da cultura da empresa. Os funcionários devem ser treinados, incentivados e se sentirem seguros para estabelecer uma conexão diferente com os clientes. E é muito importante que essa cultura venha do topo da empresa. Sim, lá do CEO, em efeito cascata, todos os funcionários precisam fazer parte dessa história. A experiência do cliente é responsabilidade de todos, e só vai funcionar se, independentemente do nível do funcionário (C level ou iniciantes), todos tiverem alguma proximidade com o cliente, seja visitando o call center, lendo comentários nas redes sociais ou site, seja visitando lojas físicas e assim por diante.

Além da confiança, é preciso ter muita transparência, já que não adianta dizer que é uma empresa idônea, centrada no cliente e não ser de fato o que diz. Lembra que a experiência é percepção? Pois é, os clientes sentem o quanto os funcionários são felizes ou não fazendo seu trabalho e estes, por sua vez, dependem de uma cultura forte para entender como seu trabalho pode fazer a diferença, percebendo a importância do que eles fazem no dia a dia.

Tudo certo até aqui? Falamos de confiança e transparência, mas não podemos esquecer que ter o cliente no centro do negócio vai exigir muito trabalho. Isso porque

toda decisão tomada na empresa deverá ter o foco em seu cliente (e ser exemplo para todos), os funcionários deverão passar a escutar seu cliente e envolvê-lo também nas decisões de produto e marketing e, aos poucos, promover a transformação e manutenção da cultura, em que todos pensam em seus clientes na hora de desenvolver seu trabalho. Parece simples, mas não é. Se uma empresa nasce assim, é mais fácil. Mas uma grande empresa que precisa mudar, deve tomar isso como um projeto, uma jornada a ser seguida até atingir seu objetivo.

Haja treinamento, envolvimento e comprometimento para que se tenha uma cultura focada no cliente!

Convencido de que a experiência do cliente é importantíssima para a sobrevivência do seu negócio? Então agora vamos levantar algumas ideias de como fazer isso acontecer.

1.2 Sete dicas para ter uma boa experiência do cliente

Ter uma boa experiência do cliente pode garantir vida mais longa ao seu negócio. Isso porque você converte e fideliza clientes, trazendo mais retorno para a empresa. Agora vamos ver algumas dicas de como fazer isso acontecer:

1. **Ter uma visão muito clara sobre o que é uma boa experiência em seu negócio:** você já se colocou no lugar do seu cliente para sentir na pele a experiência que você está proporcionando?

Faça isso e você poderá definir exatamente qual é a visão da empresa sobre esse momento e como deve funcionar cada ponto de contato com o cliente. Tendo isso definido, é hora de tratar cada ponto, fazer ajustes e treinamentos para que tudo saia como deve ser. Os valores dessa experiência devem fazer parte da cultura da empresa, como já falamos antes. Um exemplo disso é a Zappos.

Quem nunca ouviu uma boa história da Zappos sobre trocas rápidas, devoluções sem estresse ou até oferecer aquela ajuda ao cliente que queria pedir uma pizza? (e não, não vende pizza na Zappos) 😊.



Figura 1.3 – Exemplo de foco no cliente: Zappos
Fonte: themarkofaleader.com (2017)

2. **Estudo das personas:** é fundamental ter o conhecimento de seus clientes (as personas), para entender suas expectativas e, então, ter a oportunidade de superar cada uma delas em qualquer momento de sua jornada.

E conhecer as personas não é saber seu público-alvo, não. É conhecer mesmo seu cliente, suas dores, seus hábitos e interesses.



Figura 1.4 – Diferença entre público-alvo e persona
 Fonte: Marketing de conteúdo (2018)

3. **Você deve transmitir emoção:** uma pesquisa do *Journal of Consumer Research* mostrou que mais de 50% da experiência do cliente é baseada em sua emoção, e isso interfere em sua decisão.

Então, criar uma conexão emocional com o cliente pode ser um diferencial em sua experiência porque as pessoas vão se lembrar de como se sentem usando seu produto. Isso com certeza se torna uma vantagem competitiva, já que uma empresa que conquista esse envolvimento emocional pode superar seus concorrentes em até 85% em relação ao crescimento das vendas, pois o cliente envolvido emocionalmente com seu negócio recomenda mais seus produtos, faz novas compras e só compraria algo do seu concorrente por um desconto megaimperdível (ou seja, ele fica menos sensível aos preços). O Nubank é um ótimo exemplo de como se criam boas experiências. Eles têm um atendimento super-humanizado, bem próximo aos seus clientes, e já protagonizaram vários episódios de momentos “WOW” com seus clientes. Um deles foi quando o cachorro de um de seus clientes comeu seu cartão e,

por isso, eles mandaram um presentinho para a Belinha, a cachorrinha que comeu o cartão, como já mencionado.



Figura 1.5 – Exemplo de momento WOW Nubank
Fonte: facebook.com (2017)

Outro exemplo disso foi o Paris 6, que, depois de ver viralizar a imagem de uma cliente caindo na entrada de um de seus restaurantes devido à chuva, resolveu presentear essa cliente com uma noite de estrela e fez campanha em suas redes sociais para encontrá-la.



Figura 1.6 – Exemplo de momento WOW Paris 6
Fonte: facebook.com (2017)

Mas, enfim, você pode estar se perguntando nesses casos: Não é tudo marketing? SIM! Marketing de produto, com foco em experiência do cliente. Faz parte do negócio proporcionar boas experiências e gerar audiência. É uma forma de encantar o cliente e gerar um *buzz* positivo em cima disso. Não há mal nenhum nisso, desde que faça parte da cultura da empresa. O que não vale é fazer uma ação dessas e ter um atendimento desrespeitoso com outros clientes. Nesse caso é enganação e oportunismo, e não foco na experiência do cliente.

4. **É preciso ouvir o que seu cliente tem a dizer:** você só vai saber o que seu cliente acha da experiência que está proporcionando se perguntar! Então, pergunte!

Quanto mais *real time* for o feedback, melhor, já que, passado algum tempo da experiência, alguns detalhes ou emoções podem ficar perdidos. Trabalhando com produtos digitais, fica muito mais fácil coletar feedbacks e depoimentos. Tem que haver um canal aberto em seu site e redes sociais, permitindo que seus clientes interajam e deixem suas impressões. Você pode pedir mais informações também no momento em que o usuário está saindo do seu site ou ainda por e-mail e telefone. O Starbucks usa bem seu Facebook para divulgar seus produtos e coletar feedbacks dos clientes. Inclusive, eles respondem a praticamente todos os comentários dos posts.



Figura 1.7 – Exemplo de feedback por social media - Starbucks
Fonte: facebook.com (2018)

5. **Depois de tanta informação, é hora de colocar a mão na massa:** depois de todas as etapas descritas anteriormente, você já sabe qual é a expectativa e a realidade dos serviços que você oferece aos seus clientes quando o assunto é experiência.

Se tem algum desencontro do que era planejado para o que de fato tem sido percebido pelos clientes, deve haver ajuste, seja de usabilidade do site ou app, atendimento ao cliente, entrega do produto, uso do produto e até de expectativa entre o que é comunicado e o que é entregue aos clientes. Analisar ponto a ponto a jornada do cliente desde a comunicação do produto até seu uso é fundamental para entender e melhorar sua experiência.

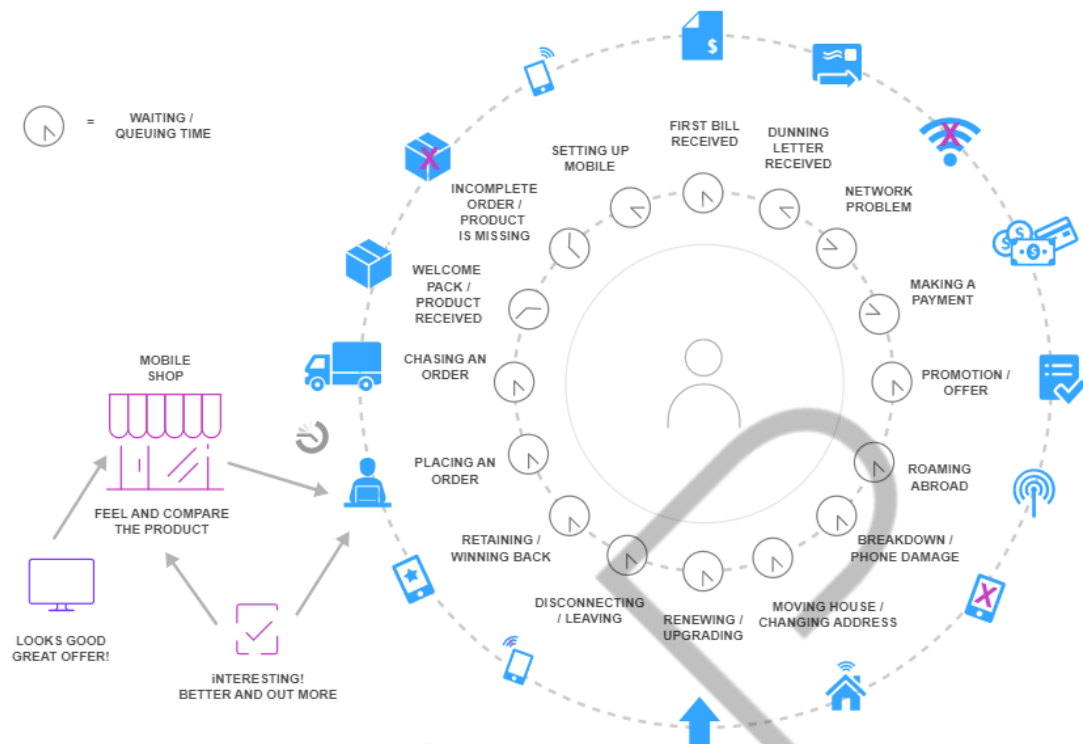


Figura 1.8 – Representação de mapa de jornada do cliente
 Fonte: Google Imagens (2018)

6. **Abrir um canal de feedback com os funcionários também é fundamental:** não é responsabilidade só do CEO, do gerente do atendimento ou do marketing garantir uma experiência boa de produto e marca para seus clientes, certo?

Já falamos que todos os funcionários devem estar engajados nisso e devem participar das melhorias contínuas, observando e propondo mudanças com o objetivo de atender ainda melhor as expectativas de seus clientes.

IMPORTANTE: uma vez que esse canal for aberto, todas as sugestões devem ser analisadas e receber um retorno. Caso contrário, as pessoas ficarão desestimuladas em mandar ideias que nunca vão para a frente.

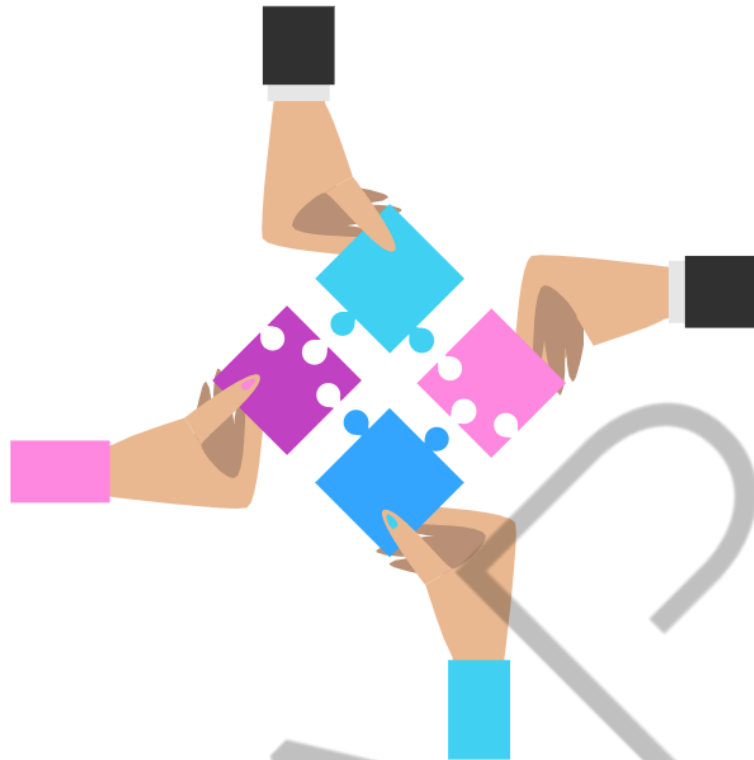


Figura 1.9 – Representação participação e feedback dos funcionários
Fonte: Google Imagens (2018)

7. **Depois desse trabalho todo, é preciso medir o resultado:** no fim da história, o que vale mesmo é o resultado que todo esse trabalho trouxe para seu negócio, então é isso que você precisa medir.

Mas como se faz isso? Uma opção é usar o NPS (Net Promoter Score), uma pesquisa de satisfação dos clientes, também bem queridinha das *startups* (e agora de algumas grandes empresas também). Vamos falar mais sobre ela depois.

O fato é que as expectativas dos clientes estão cada vez mais altas e a voz deles está cada vez mais sendo ouvida por outros consumidores que não querem mais apenas ouvir as maravilhas que as empresas têm a dizer de si mesmas. Eles querem saber as opiniões dos outros clientes.

Existe um exemplo muito claro de como é importante saber a opinião de outras pessoas sobre um produto (e como isso pode até ajudar a empresa a oferecer uma experiência melhor). Imagine que você está vendo uma calça no site da Adidas e resolve ler os comentários. Em geral, as pessoas estavam elogiando o produto, mas algumas disseram que a forma da calça era menor, o que a deixava mais justa que as demais. Então, uma usuária colocou este comentário:

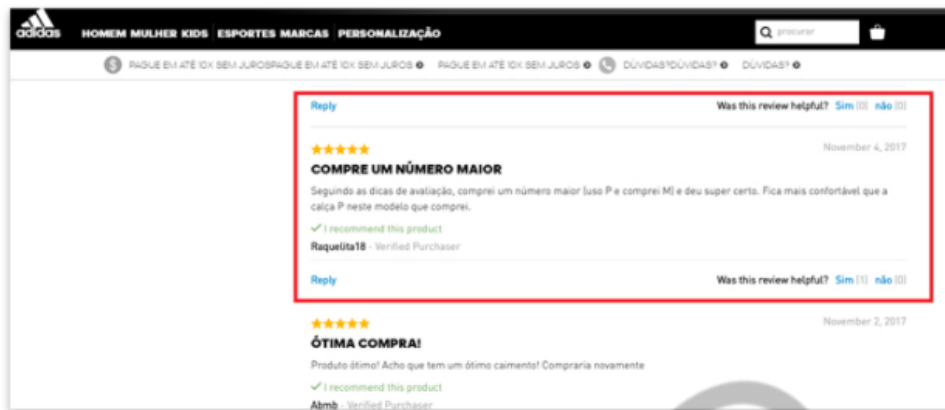


Figura 1.10 – Exemplo de avaliação de produto
Fonte: adidas.com.br (2017)

Com esse comentário ela ajudou outros clientes a fazer uma compra acertada (inclusive a você) e ajudou a Adidas a oferecer uma experiência melhor para os usuários, que ficariam frustrados caso comprassem e recebessem em casa uma calça mais justa do que esperavam. Bem, depois disso, a Adidas deveria se aproveitar do caso e colocar algum aviso para as clientes ou até indicar que leiam os comentários para fazer a compra perfeita.

1.3 O que vem de novidade por aí...

Vamos registrar aqui algumas tendências para experiência do cliente. Quando falamos em produtos (principalmente os digitais), contamos muito com a tecnologia para deixar essa experiência cada vez mais personalizada e atraente. E, de novo, você já sabe que seu negócio depende dessa experiência.

Bom, vamos falar de quatro tendências:

Seus clientes esperam personalização: não dá mais para fazer nada em massa, não é? As pessoas esperam ser tratadas de forma individual, então todo conteúdo e toda oferta devem ser feitos buscando essa individualidade (e isso inclui uso de chatbot e inteligência artificial). Como fazer isso? Usando dados (olha aí IoT e Big Data dando “oi” novamente!).

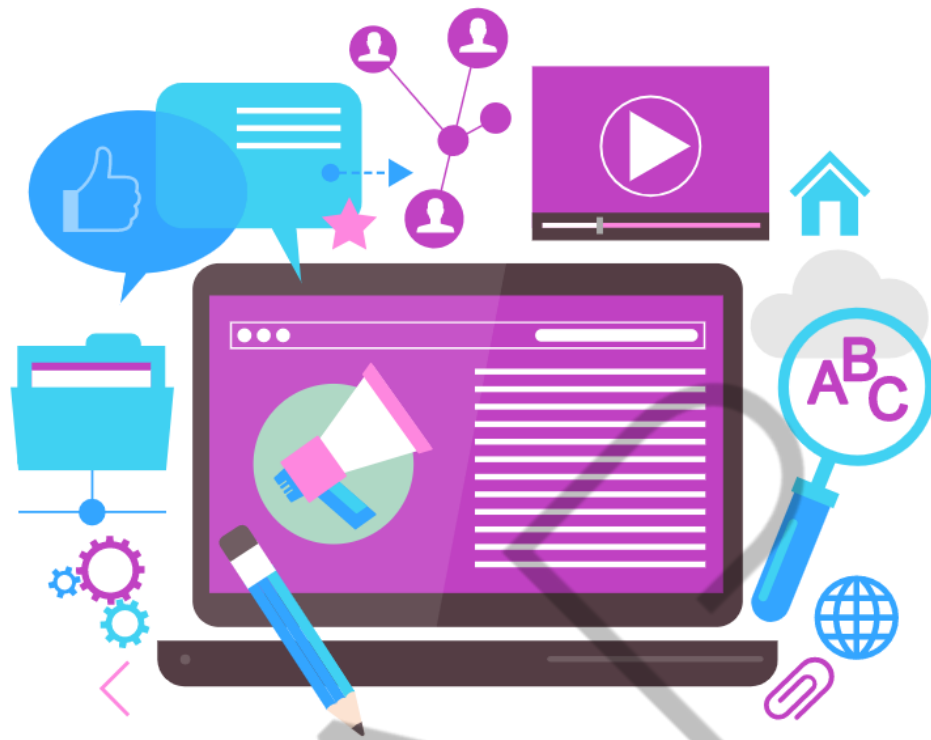


Figura 1.11 – Representação de análise de dados e personalização de produtos
Fonte: Google Imagens (2018)

Por falar em dados, eles vão valer ouro: como já sabemos, os dados são necessários para que haja a personalização e evolução do produto para uma boa experiência. Todos os pontos de contato com os clientes podem ser usados para coletar dados e conhecer cada vez mais seus clientes, prever seus movimentos, mas claro, sempre de olho na ética para fazer o uso adequado desses dados.

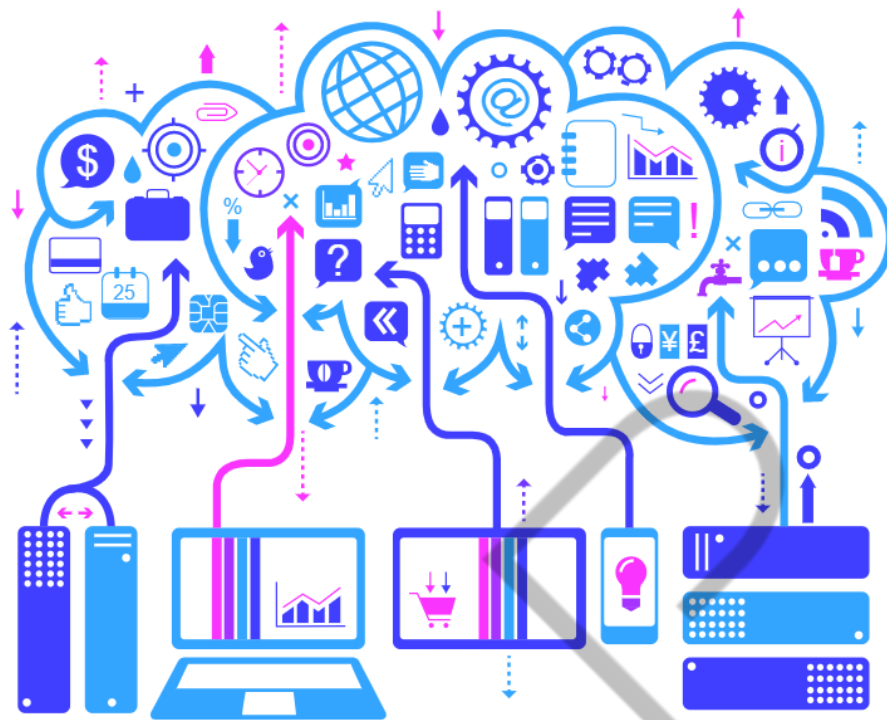


Figura 1.12 – Representação de uso de dados para entender o cliente
Fonte: Google Imagens (2018)

IoT e suas oportunidades: tudo o que pode ser conectado à internet e gerar dados sobre comportamento do usuário deverá ser usado para personalizar qualquer contato empresa-cliente. Isso inclui mensagens, conteúdo, produtos etc.

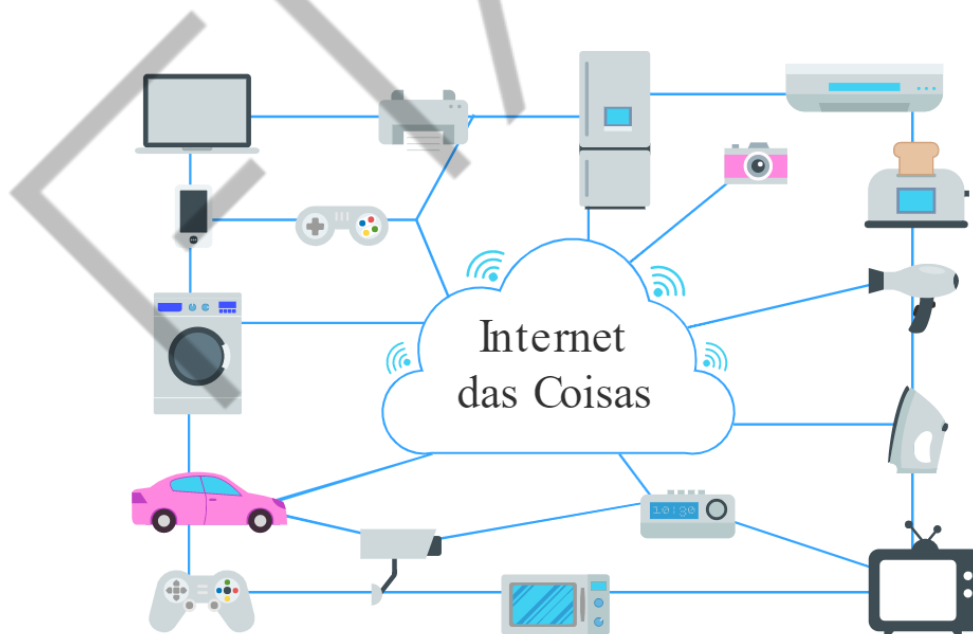


Figura 1.13 – Representação de IoT e personalização de produtos
Fonte: Google Imagens (2018)

Jornada do cliente omnichannel: os clientes esperam sentir cada vez menos a transição entre um canal e outro durante a sua jornada. Isso significa que seu cliente

quer ser reconhecido e evoluir em sua jornada de compra em qualquer canal: redes sociais, atendimento ao cliente, site, loja física etc. Em cada canal, a comunicação, as oportunidades e as ofertas deverão ser as mesmas. Então, use a tecnologia para unificar dados e criar a jornada mais perfeita para seus clientes.

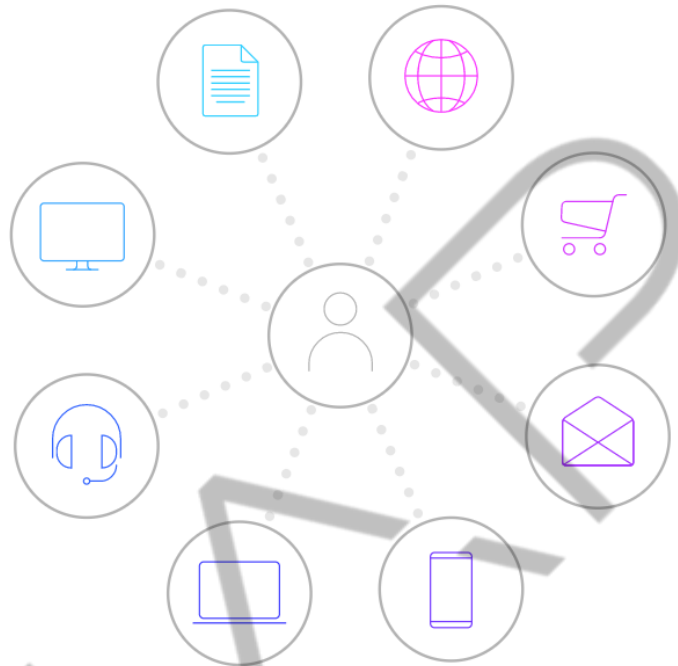


Figura 1.14 – Representação Omnichannel
Fonte: Google Imagens (2018)

DICA: Fique de olho nas tendências para fazer bonito e se antecipar na criação de uma experiência incrível para seus clientes.

Para finalizar, a pesquisa feita para a Econsultacy 2019 Digital Trends ainda apresenta quais são as perspectivas das empresas em relação à experiência de seus clientes para os próximos anos:

Pensando no futuro, qual dos seguintes itens você considera a perspectiva mais interessante ao longo dos próximos três anos? (Organizações grandes x pequenas)

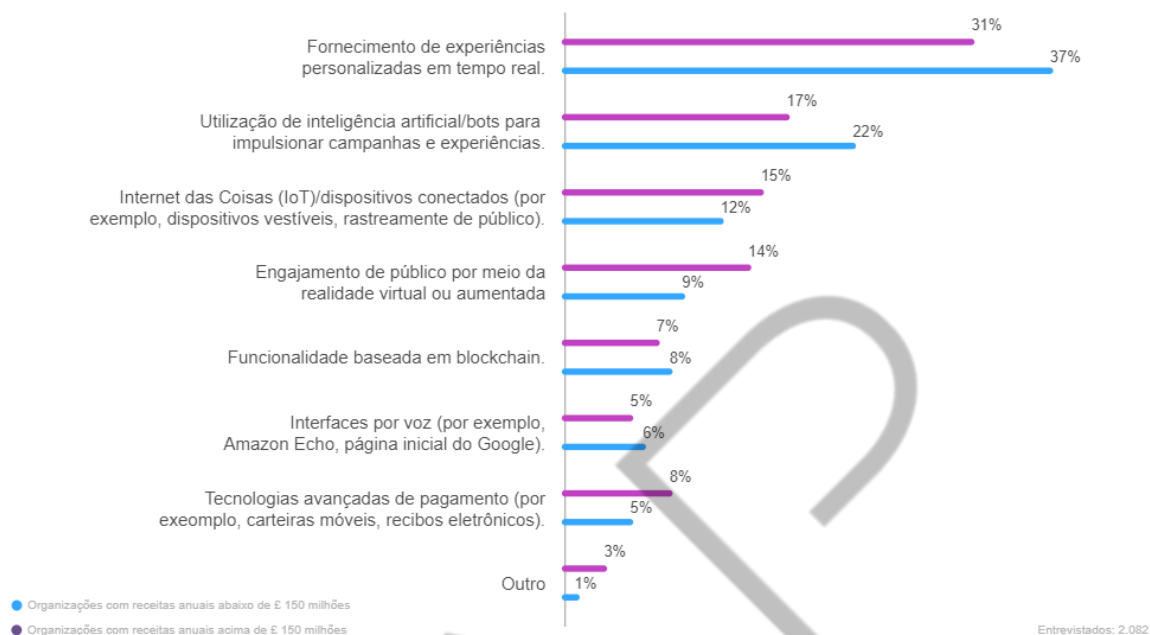


Figura 1.15 – Perspectivas para os próximos anos em CX
Fonte: Econsultancy 2019 Digital Trends (2020)

Toda experiência pode ser melhorada, não é mesmo?

REFERÊNCIAS

ALEX, Judy. **7 major digital marketing trends 2018**. 2017. Disponível em: <<http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/7-major-digital-marketing-trends-2018/>>. Acesso em: 25 set. 2017.

DEFINING Digital Experience. 2019. Disponível em: <<https://www.clicktale.com/media/5026/defining-digital-experience-clicktale.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

ECONSULTANCY 2019 Digital Trends. 2019. Disponível em: <<https://www.academia.edu/40017327/Econsultancy-2019-Digital-Trends>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

FORBES. **Building a customer centered culture at capital one. 2018**. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2018/03/12/building-a-customer-centered-culture-at-capital-one/#3e1ac5040650>>. Acesso em: 15 maio 2018.

IRONPAPER. **5 major considerations for your IoT marketing strategy**. 2017. Disponível em: <<http://www.ironpaper.com/webintel/articles/iot-marketing-strategy-5-considerations/>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIVERAMP. **Should you consider the IoT data in your marketing strategy?**. 2017. Disponível em: <<https://liveramp.com/blog/internet-of-things-iot-data-marketing-strategy/>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

PWC. **Consumer Intelligence series: customer experience**. 2019. Disponível em: <<https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

VISION CRITICAL. **Creating a customer centric culture**. 2018. Disponível em: <<https://www.visioncritical.com/creating-a-customer-centric-culture-cmo/>>. Acesso em: 15 maio 2018.

WILLIAMS, Amahl. Key digital marketing trends. 2017. **Forbes**. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/09/06/key-digital-marketing-trends-to-prepare-for-in-2017-2018/#fc455725d1b8>>. Acesso em: 25 set. 2017.