



CUSTOMER EXPERIENCE

Abordagem teórica e prática das 6 disciplinas essenciais
de um programa de experiência do cliente

+ Inteligência artificial aplicada à experiência do cliente

PRISCILA SANTIAGO





ÍNDICE

ÍNDICE

Introdução

O que é experiência do cliente
Mudanças econômicas e a experiência do cliente
Pirâmide de experiência do cliente
As seis disciplinas de experiência do cliente

Estratégia

Diagnóstico de maturidade
Definição da estratégia
Comunicação da estratégia para toda a empresa

Cultura

Definição de cultura centrada no cliente
Transformando a cultura organizacional
Employee Experience - A experiência do colaborador

Entendimento do cliente

Definição de entendimento do cliente
Pesquisas qualitativas de mercado
Criação de personas

Design

Mapeamento de experiências
Mapa de jornada na prática

Métricas

Métricas de experiência do cliente
NPS – *Net Promoter Score*
CSAT – *Customer Satisfaction Score*
CES – *Customer effort score*

Governança

Definição de governança corporativa
Plano de governança corporativa de experiência do cliente

Inteligência Artificial

Inteligência artificial aplicada a experiência do cliente
Experiências conversacionais
Personalização



INTRODUÇÃO

O que é experiência do cliente

Em janeiro de 2019 uma família britânica que estava de férias no Havaí acabou esquecendo o urso de pelúcia do filho no Grand Hyatt Kauai. Ao chegar em casa e notar a falta do amiguinho da criança, a mãe enviou um e-mail ao hotel perguntando se haviam encontrado o brinquedo e a resposta foi surpreendente.

Os funcionários do hotel não só encontraram o urso como, sabendo da angústia de uma criança ao perder seu brinquedo favorito, resolveram mostrar ao menino que o seu amigo estava, na verdade, curtindo férias estendidas e logo retornaria para casa.

Antes de enviarem o brinquedo para o endereço da família, os funcionários tiraram fotos da pelúcia relaxando na beira da piscina e aproveitando o spa, e enviaram com a seguinte mensagem: "Estamos felizes que Suro conseguiu curtir seus dias de férias estendidas conosco. Temos certeza de que ele terá muitas histórias a contar para o Doozer quando eles se encontrarem."

O exemplo acima ilustra muito bem o que chamamos de Momento WOW, que é o momento em que um cliente se surpreende com o que é entregue pela empresa com a qual tem um relacionamento. Proporcionar momentos como esse é apenas uma parte do complexo, porém recompensador trabalho de um profissional de *customer experience*.

Antes de entrar nos conceitos e definições do tema, quero descrever o que não é experiência do cliente. Por ser uma disciplina relativamente nova no Brasil (primeiras publicações por volta do ano 2000) ainda existem muitas organizações confundindo conceitos. É importante saber que:

- Experiência do cliente não é SAC: Apesar de estar, muitas vezes, atrelado ao setor de experiência do cliente, somente atender às reclamações dos clientes não é a finalidade de um profissional da área.
- Experiência do cliente não é um nome bonito para o atendimento: Já vi alguns casos em que as empresas utilizam o termo "*customer experience*" para designar cargos de atendimentos em centrais telefônicas, balcões ou recepções, e experiência do cliente, definitivamente, não é uma *gourmetização* do atendimento.
- Experiência do cliente não é abraçar os clientes: Aqui, é possível notar uma certa romantização da experiência do cliente e veremos nos próximos capítulos como, trabalhar a experiência, vai muito além dos aspectos emocionais.

Agora que você já sabe o que não é experiência do cliente, vamos aos conceitos. A experiência do cliente é o resultado da soma de todos os aspectos da interação do cliente, incluindo a qualidade do produto ou serviço, a usabilidade, o atendimento e a agilidade na resolução de problemas. Ela tem um impacto significativo na satisfação e fidelidade dos clientes e na sustentabilidade e rentabilidade da empresa.

Uma definição que gosto bastante é a da Forrester, uma consultoria norte-americana, que diz que

"A experiência do cliente consiste na soma das percepções de todas as interações que o cliente tem com a marca"

E aqui eu destaco alguns pontos:

- Interações são ações recíprocas: o cliente interage e a empresa responde de alguma forma.
- Toda interação gera uma percepção, que pode ser positiva ou negativa.
- Percepções positivas criam tolerância, que é extremamente necessária quando a empresa, por algum motivo, não atender à uma expectativa de um cliente.

Clientes satisfeitos tendem a gastar mais com os produtos ou serviços e os recomendam a outras pessoas, por outro lado, uma experiência ruim pode levar a insatisfação, perda de clientes e impactos na reputação da empresa.

Um estudo publicado pelo XM Institute em 2022 intitulado "*What Happens After a Bad Experience*" (O que acontece depois de uma experiência ruim), onde foram entrevistados mais de 30 mil consumidores em 29 países, revelou que pelo menos um terço dos consumidores reduziu seus gastos após uma experiência ruim com uma organização e que as organizações correm o risco de perder 8% da sua receita devido a experiências ruins dos clientes.

Mudanças econômicas e a experiência do cliente

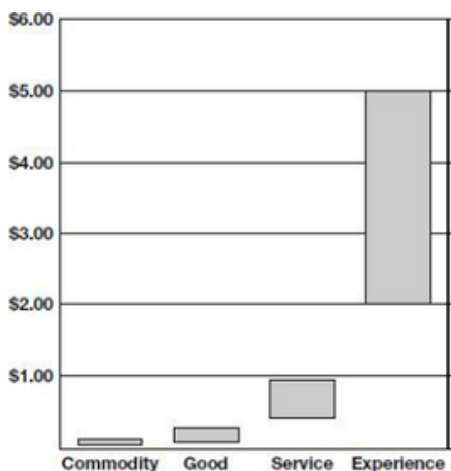
O livro "*The Experience Economy*" (A Economia da Experiência), dos autores B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, apresenta a mudança econômica baseada em bens e serviços para uma economia de experiências, nas qual as empresas devem criar experiências emocionais e memoráveis para os clientes a fim de se diferenciar da concorrência e obter sucesso. Segundo os autores, a evolução da economia de bens e serviços para a economia da experiência reflete uma mudança na maneira como os consumidores valorizam os produtos e serviços.



A economia era, antigamente, baseada na produção em massa de bens tangíveis, como roupas, carros e eletrônicos, e na prestação de serviços, como assistência técnica, por exemplo. Os consumidores escolhiam o produto ou serviço com base no preço e na qualidade, sem considerar o contexto em que eles seriam usados. Atualmente, os consumidores desejam vivenciar as experiências que acompanham a aquisição de um produto ou serviço. Eles desejam se sentir conectados emocionalmente com as marcas e experimentar algo único e novo.

Hoje em dia, muitas empresas oferecem experiências que vão além do simples ato de comprar um produto ou serviço. Elas criam ambientes, utilizam tecnologia e oferecem opções personalizadas para cada cliente. O livro traz como exemplo o café. No contexto em que foi escrito (Estados Unidos da América, ano de 1999) as empresas que colhiam e negociavam o grão recebiam cerca de 1 a 2 centavos de dólar por xícara e, aqui, o café é considerado como uma *commodity*. Ao transformar esses grãos em um bem, torrando, moendo e embalando, o preço aumentava para entre 5 e 25 centavos de dólar por xícara. Ao preparar o café em um restaurante, lanchonete ou cafeteria, transformando-o em um serviço, o preço subia para entre 50 centavos e 1 dólar por xícara. Porém, acrescentando o fator experiência à conta, preparando e oferecendo o café em uma cafeteria Starbucks, por exemplo, os consumidores pagavam entre 2 e 4 dólares por xícara, o que representa um aumento significativo de valor e preço em relação à *commodity* original.

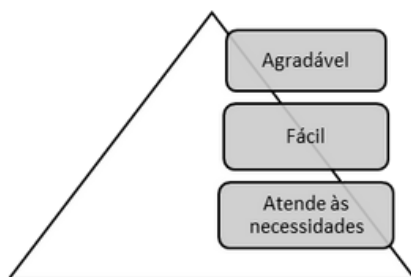
A seguir, o gráfico utilizado no livro para ilustrar o exemplo:



Fonte: imagem do livro *The Experience Economy* / Figura 1-1: Preço das ofertas de café

Pirâmide de experiência do cliente

A Dra. Elizabeth B. N. Sanders, professora na *The Ohio State University*, apresentou o seguinte conceito de pirâmide de experiência do cliente em um artigo publicado em 1992:



Modelo baseado no conceito apresentado pela Dra. Elizabeth B. N. Sanders

Atende às necessidades

Representa o alicerce de uma boa experiência. A primeira preocupação de um indivíduo ao procurar por um produto ou serviço é se ele atende ou não às suas expectativas e só então passará para o próximo nível, que é entender o esforço necessário para o seu consumo ou sua utilização. Por isso é importante que as empresas busquem constantemente atender às necessidades básicas dos clientes para depois se preocuparem com experiências extraordinárias.

Fácil

Partindo do entendimento de que o produto ou serviço atende às expectativas, é hora de mensurar o quão fácil ou, o quão difícil é para o cliente utilizar ou adquirir seus serviços ou produtos. O CES (*customer effort score*) é uma métrica usada para medir quanto esforço um cliente precisa fazer para conseguir comprar um produto ou utilizar um serviço. Vamos falar sobre ela no capítulo dedicado às métricas de experiência do cliente.

Agradável

Com as necessidades atendidas e a facilidade de uso de um produto ou serviço garantida, o cliente passa ao terceiro nível de avaliação: o quão agradável é a experiência. Oferecer um atendimento personalizado e criar surpresas agradáveis, como brindes ou ofertas especiais, melhora a experiência e aumenta a chance de fidelização do cliente.



Síndrome da Pirâmide invertida

A Síndrome da Pirâmide Invertida representa a grande parcela de organizações que acreditam que, apenas ao trabalhar a emoção, estão evoluindo em experiência do cliente. E isso é tão útil quanto regar as plantas enquanto chove.

Experiência do cliente precisa de estratégia e técnica para ser eficaz a longo prazo!

Ou seja, experiência do cliente é método e melhoria contínua movida pela voz do cliente. O objetivo de trabalhar a experiência deve ser melhorar e impactar o negócio. Como consequência, é claro, você obterá clientes, parceiros e colaboradores satisfeitos e engajados.

As seis disciplinas de experiência do cliente

Este material foi construído com base nas seis disciplinas de customer experience preconizadas pela CXPA (*Customer Experience Professionals Association*), uma associação de profissionais de experiência do cliente que fornece a certificação internacional de especialista no tema, a CCXP (Certified Customer Experience Professional).

A seguir, apresentarei um breve resumo sobre as seis disciplinas. Os capítulos seguintes serão dedicados a aprofundar em cada uma delas.

Estratégia

É o plano de ação estabelecido pela organização que envolve um diagnóstico inicial, a definição dos objetivos, a alocação dos recursos e as tomadas de decisões necessárias para alcançar os objetivos de forma eficaz. É preciso também realizar uma comunicação efetiva em todos os níveis organizacionais para que todos estejam alinhados com a estratégia.

Cultura

É a abordagem que coloca o cliente no centro das ações e decisões da empresa. Constituída pelos valores, crenças, comportamentos e normas compartilhados pelos colaboradores de uma instituição, a cultura centrada no cliente é fundamental para que a estratégia saia do papel e se torne uma realidade. Aqui trabalhamos um aspecto muito importante para a entrega de uma boa experiência aos clientes: a experiência do funcionário. Falaremos sobre como os treinamentos, rituais e recompensas estão diretamente ligados à experiência do cliente.



Entendimento do cliente

O primeiro passo para fornecer a experiência certa é entender o cliente. Isso significa criar um entendimento preciso, consistente e compartilhado de quem são seus clientes, o que eles querem e como eles percebem as interações que estão tendo com a empresa. Um programa sólido de compreensão do cliente pode ajudar uma empresa a identificar problemas com as interações atuais, maximizar o valor comercial de melhorias para essas interações e criar novas experiências.

Design

As práticas nesta disciplina incluem seguir um processo de design formal e co-criar *designs* de experiência com as principais partes interessadas. Reservar um tempo para implementar essas práticas ajuda a organização a alavancar conhecimentos e ideias de clientes, funcionários e parceiros, e ajuda a eliminar ideias ruins no início do processo.

Métricas

As organizações com boas práticas de medição da experiência do cliente rastreiam continuamente a qualidade da experiência, usando as percepções do cliente como o teste final do que é “bom”. Essas práticas são críticas para a maturidade pois permitem que a empresa entenda o estado atual da experiência do cliente, quais alavancas ela deve usar para melhorar as experiências e, mais importante, como os esforços estão progredindo ao longo do tempo.

Governança

Os sistemas de governança são a forma pela qual as empresas gerenciam a experiência do cliente de maneira proativa e disciplinada. Eles criam responsabilidade, atribuindo tarefas específicas de gerenciamento de experiência, e incluem os processos que uma empresa usará para monitorar a qualidade da experiência e melhorá-la continuamente. Os processos de governança são essenciais para a maturidade da experiência do cliente porque ajudam as organizações a criarem uma conscientização sobre os programas de experiência do cliente e responsabilizam as pessoas por seu papel no ecossistema de experiência.



ESTRATÉGIA

ESTRATÉGIA

A estratégia de experiência do cliente é a abordagem adotada pela organização para entender e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes durante todas as interações com a marca. Ela é um fator de diferenciação da empresa com os seus concorrentes pois faz com que o tema seja abordado em todos os níveis organizacionais através da disseminação da estratégia definida pela empresa.

Antes de definir a estratégia que será adotada pela organização é preciso entender qual o nível de maturidade para estabelecer o ponto de partida e as metas que precisam ser alcançadas.

Diagnóstico de maturidade

Uma das ferramentas para entender o ponto de partida é o Diagnóstico de Maturidade em CX desenvolvido pelo XM Institute, uma consultoria estadunidense de experiência do cliente.

Segundo ela, as empresas evoluem em 5 estágios de maturidade à medida que se desenvolvem nas 6 competências e nas 20 habilidades mapeadas pela instituição. São elas:

Competências e habilidades:

1º Competência: Liderança

- Habilidades:
1. Estratégia
 2. Roteiro do programa
 3. Governança

2º Competência: Entendimento

- Habilidades:
4. Planejamento de valor
 5. Entrega de valor
 6. Gerenciamento de métricas

3º Competência: Ativação

- Habilidades:
7. Ecossistemas
 8. Comunicação
 9. Construção da expertise com base na função

4º Competência: Revelação

- Habilidades:
10. Dados
 11. Monitoramento de experiência
 12. Descoberta de insights
 13. Distribuição de insights

**5° Competência: Responsabilização**

- Habilidades: 14. Resposta imediata
15. Melhoria contínua
16. Iniciativas de decisão estratégica
17. Integração de processos

6° Competência: Ação

- Habilidades: 18. Visão de experiência
19. Design de experiência
20. Integração de experiência

Estágios de maturidade

O XM Institute estabeleceu os seguintes estágios de maturidade em experiência do cliente:

Estágio 1: Investigar

Aqui, a instituição ainda não está focada no cliente. É preciso definir os primeiros passos e conquistar a adesão da alta liderança e os recursos para investimentos.

Estágio 2: Iniciar

Neste estágio a liderança começa a enxergar valor estratégico em experiência do cliente. É hora de estruturar uma equipe dedicada a estudos, treinamentos e análises de voz do cliente.

Estágio 3: Mobilizar

A alta liderança enxerga a experiência do cliente como prioridade estratégica e as áreas recorrem à equipe de CX para obtenção de insights e melhorias na experiência. Aqui começam a surgir os resultados a partir das melhorias realizadas.

Estágio 4: Escalar

As práticas de CX ganham força e a empresa utiliza constantemente os insights de clientes para identificar e melhorar a experiência, trabalha o engajamento de todos os funcionários e faz uso de métricas para mensurar e acompanhar as evoluções.

Estágio 5: Integrar

A cultura de centralidade no cliente está implantada e arraigada em toda a organização. A maturidade em um programa de CX traz a capacidade de se adaptar às mudanças de mercado e uma percepção preditiva do que os clientes desejam e como gerar satisfação.

Questionário de maturidade em CX da XM Institute

A avaliação deve ser realizada utilizando o questionário abaixo, extraído da página do XM Institute.

Até que ponto o programa CX da sua organização demonstra os seguintes comportamentos?

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Muitas vezes 4 = Quase sempre 5 = Sempre

1. Mantém uma visão clara e compartilhada para os esforços de experiência do cliente.	
2. Acompanha seu progresso em relação a um roteiro de programa bem definido	
3. Manter estruturas de governança que forneçam tomadas de decisão, alinhamento, responsabilidade e resolução de conflitos apropriados para seus esforços	
Média LIDERAR	
4. Preve o valor comercial de seus esforços de CX	
5. Ajusta seus esforços para garantir o cumprimento de suas previsões	
6. Prioriza suas atividades de CX com base em um conjunto bem definido de métricas	
Média REALIZAR	
7. Mantém os funcionários e parceiros informados sobre o valor e o progresso de seus esforços	
8. Cria mecanismos para desenvolver e aprimorar as principais habilidades de CX em toda a organização	
9. Garante que os funcionários tenham treinamento e motivação para adotar comportamentos centrados no cliente	
Média ATIVAR	
10. Combina dados de experiência do cliente e dados operacionais para gerar insights acionáveis	
11. Captura sinais apropriados de clientes-alvo nos momentos apropriados	
12. Analisa dados de experiência do cliente e dados operacionais para priorizar ações	
13. Distribui insights personalizados para as partes interessadas que facilitem para eles para agir	
Média ILUMINAR	
14. Acompanha sistematicamente os clientes para corrigir problemas descobertos a partir de insights	
15. Faz melhorias contínuas nos processos operacionais com base nos insights da experiência do cliente	
16. Toma decisões estratégicas com base nos insights da experiência do cliente	
17. Infunde insights da experiência do cliente nos principais processos e sistemas operacionais	
Média RESPONDER	
18. Descobre oportunidades para experiências transformadoras do cliente	
19. Aplica abordagens de design centradas no ser humano para melhorar as experiências do cliente	
20. Certifica de que novas experiências sejam entregues de forma consistente quando forem lançadas em toda a organização	
Média PERTURBAR	



Aplicação da metodologia:

O XM Institute aconselha a utilização da metodologia das seguintes formas:

- Auto avaliação: preencha individualmente o questionário e identifique os pontos fortes e fracos do gerenciamento da experiência do cliente de sua organização, pelo seu ponto de vista.
- Discussão em grupo: utilize a avaliação em um exercício em grupo. Após o preenchimento individual de cada integrante do grupo, discuta os pontos fortes e fracos identificados, bem como as áreas de concordância e discordância.
- Planejamento de ações: desenvolva planos para progredir no sentido de se tornar uma organização centrada no cliente usando as informações fornecidas após a avaliação.
- Acompanhamento do progresso: Repita a avaliação a cada seis a doze meses para acompanhar o progresso da sua instituição.

Análise do resultado:

A avaliação por competência é obtida por meio do cálculo da média simples e o resultado, que demonstra o nível de maturidade da sua empresa, é obtido através da soma de todas as notas. Cada bloco de perguntas está relacionado a uma competência específica, e o resultado de todas as perguntas corresponde ao nível de maturidade.

Responda ao questionário e avalie os resultados com base nas tabelas abaixo:

Análise das competências (pontuações médias)

Menos de 2,60: Muito fraco
2,60 a 3,29: Fraco
3,30 a 3,89: Adequado
3,90 a 4,49: Forte
4,50 a 5,00: Muito forte

Estágios de maturidade

6 a 14: Estágio 1: Investigar
15 a 18: Estágio 2: Iniciar
19 a 22: Estágio 3: Mobilizar
23 a 26: Estágio 4: Escalar
27 a 30: Estágio 5: Incorporar



Após realizar análise dos resultados, a instituição recomenda a adoção das seguintes medidas para avançar nos níveis de maturidade:

- Estágio 1: INVESTIGAR

Este é o estágio inicial, onde a organização como um todo ainda não compreende plenamente a importância da experiência do cliente. Recomenda-se aqui a designação de um representante para liderar e promover a incorporação da cultura centrada no cliente na instituição. Além disso, é uma excelente oportunidade para coletar dados por meio de pesquisas simples, a fim de obter insights dos clientes. É igualmente recomendável compartilhar esses insights coletados e os planos de ação definidos, mas restrito a posições estratégicas na organização.

- Estágio 2: INICIAR

Neste estágio, nota-se que a liderança reconhece o valor potencial da experiência do cliente. Normalmente, é formada uma pequena equipe ou grupo de trabalho, e uma estratégia começa a ser formada. Recomenda-se aqui o mapeamento de um modelo de governança inicial. Além disso, é o momento oportuno para iniciar a comunicação interna sobre o conceito de experiência do cliente e sua relevância.

- Estágio 3: MOBILIZAR

Aqui, os executivos já reconhecem a experiência do cliente como uma prioridade estratégica, e a organização busca frequentemente a equipe de experiência do cliente para obter *insights* e auxiliar nas melhorias da experiência. Nesta fase, a instituição começa a colher os primeiros resultados positivos. Recomenda-se, portanto, iniciar os mapeamentos de personas e jornadas do cliente, direcionando o foco para a melhoria dos processos operacionais em vez de simplesmente corrigir problemas isolados. Além disso, é um momento propício para calcular o ROX (*Return on Experience*) e implementar treinamentos e reconhecimentos para as equipes.

- Estágio 4: ESCALAR

Neste estágio, a organização utiliza de forma sistemática os *insights* para aprimorar processos e experiências, ao mesmo tempo em que investe no engajamento de todos os colaboradores. É uma excelente oportunidade para integrar a experiência do cliente aos processos de Recursos Humanos (RH), garantindo que a cultura centrada no cliente esteja enraizada em toda a empresa. Além disso, a organização utiliza de forma consistente métricas e *insights* para embasar suas decisões estratégicas.

- Estágio 5: INTEGRAR

Essa é a fase final do processo de maturidade da experiência do cliente. Neste estágio, a cultura centrada no cliente já está totalmente enraizada em toda a organização. É perceptível a capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do mercado. Para manter a excelência alcançada, é fundamental que a empresa continue focando no desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à experiência do cliente, além de continuar disseminando internamente os *insights* e novos conhecimentos adquiridos em CX.

Definição da estratégia

No livro "Experiência do Cliente – Na teoria e muita prática", a especialista Mariana de Marchi, com a qual tive o prazer de aprender durante minha especialização, apresenta um modelo por ela desenvolvido e carinhosamente chamado de PDCA do CX. De acordo com ela, o modelo tem como foco mapear e meditar, analisar, planejar e priorizar, além de agir.

Mariana ressalta que "compreender o momento da marca, analisar comportamentos recorrentes e estabelecer alianças antes de planejar, priorizar e executar qualquer ação são elementos-chave para um plano de desenvolvimento cultural".



Modelo do livro Experiência do cliente na teoria e muita prática (Mariana de Marchi)

Medir

Aqui, a autora recomenda que seja aplicado o Questionário de Maturidade em Experiência do Cliente. Um dos diversos modelos disponíveis na internet está descrito no tópico acima. Além de servir de ponto de partida, o questionário também auxilia na avaliação periódica da cultura da empresa.

Analisar

Agora é o momento de analisar os resultados do questionário e correlacioná-los com a cultura da instituição e os comportamentos adotados. É importante identificar as causas raízes que justifiquem o estágio de maturidade apontado no questionário. Para realizar essa análise, podem ser utilizadas diversas ferramentas comuns, como o Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto e o método dos 5 Porquês.

Planejar/Priorizar

Agora chegou o momento de revisar a lista de causas identificadas e priorizá-las. Recomendo o uso da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para auxiliar na organização dos problemas e demandas em ordem de prioridade.

Agir

É hora de colocar em prática o que foi identificado e planejado nas etapas anteriores. No livro, Mariana enfatiza que, além de agir, é crucial comunicar. Segundo ela, "é preciso explicar de forma clara, frequente e consistente o motivo das ações estarem sendo tomadas, para que as pessoas se sintam parte do processo e possam contribuir com suas ideias e percepções". O próximo tópico abordará essa importante questão.

É fundamental direcionar os esforços para estabelecer uma estratégia que esteja alinhada com a visão corporativa, contemplando o público-alvo da empresa, sua proposta de valor, objetivos financeiros e valores fundamentais.

Essa estratégia deve ser elaborada de forma específica, clara e memorável, que sirva como um guia que orienta as tomadas de decisões e direciona as atividades em todos os níveis organizacionais.

Comunicação da estratégia para toda a empresa

Todo o diagnóstico, análise e planejamento realizados até este ponto podem ser em vão caso a comunicação falhe. Nesse contexto, a comunicação desempenhará um papel crucial, tanto na formação e sustentação da cultura, quanto no desenrolar da estratégia traçada. É fundamental garantir que os funcionários compreendam claramente os objetivos da empresa, sintam-se engajados e alinhados com seus valores, além de se comunicarem de maneira eficiente e transparente.

Para isso, recomendo seguir os seguintes passos:

- Defina a mensagem:

É importante que ela seja clara e de fácil entendimento. Evite jargões e linguagem técnica, que dificulte a compreensão e que possam causar confusão.

- Utilize diversos canais de comunicação:

Quanto mais diversos forem os canais de comunicação, melhor a chance de se alcançar todos os colaboradores. Utilize e-mail, murais, intranet e reuniões para comunicar a estratégia da instituição. Lembre-se de que a constância é primordial para o sucesso da comunicação.

- Dê treinamentos:

Os treinamentos ajudam a consolidar o entendimento e a importância do papel de cada um no processo. Utilize esses momentos para explicar detalhadamente a estratégia da empresa e como ela se conecta com o trabalho diário de cada colaborador.

- Estabeleça metas:

Definir metas relacionadas à estratégia e comemorar os marcos alcançados ajuda a manter o foco e a motivação dos colaboradores para contribuírem com o progresso da empresa.

Síntese do capítulo

- A estratégia de experiência do cliente visa entender e satisfazer as necessidades dos clientes.
- O diagnóstico de maturidade em CX é uma ferramenta do XM Institute que avalia 6 competências e 20 habilidades em 5 estágios de maturidade.
- Os estágios de maturidade em CX são: Investigar, Iniciar, Mobilizar, Escalar e Integrar.
- O questionário de maturidade ajuda a avaliar o programa CX da organização.
- O *Roadmap* do CX envolve medir, analisar, planejar/priorizar e agir.
- Comunicar a estratégia é fundamental para o sucesso da cultura centrada no cliente.
- A comunicação deve ser clara, utilizar diversos canais, incluir treinamentos e estabelecer metas.
- A estratégia deve ser alinhada com a visão da empresa, seu público-alvo, proposta de valor, objetivos financeiros e valores fundamentais.



CULTURA

CULTURA

Definição de cultura centrada no cliente

Fernando Lanzer, palestrante e consultor de empresas em assuntos de liderança, estratégia e cultura, traz em seu livro “Clima e cultura organizacional: Entender, manter e mudar”, o seguinte conceito: a cultura é o “conjunto de valores e normas escritas e não escritas que dão a um grupo de pessoas a noção do que é certo e errado, do que é aceito e não aceito naquele grupo”.

Se levarmos esse conceito para o ambiente corporativo podemos considerar a cultura como os princípios que norteiam as tomadas de decisões e ações dos colaboradores, bem como os padrões observados em sua grande maioria.

Trazar a centralidade no cliente para a cultura organizacional traz muitos benefícios para a empresa, como aumentar a fidelização dos clientes e consequentemente uma melhor reputação para a marca. Além disso, ter clientes satisfeitos aumenta a receita e a rentabilidade ao longo do tempo, já que eles tendem a gastar mais além de recomendar a marca a amigos e familiares.

A construção de uma cultura centrada no cliente se dá a partir da priorização da satisfação do cliente, da garantia de que seus problemas serão resolvidos rapidamente, e da utilização de feedbacks para estudos e implementação de mudanças, que acarretarão uma melhor experiência de uso ou de consumo.

Em um estudo publicado pela *Oxford Handbooks*, Benjamin Schneider, psicólogo e especialista em cultura organizacional, concluiu que “tudo o que acontece nas organizações é resultado do clima e da cultura e tudo o que acontece afeta o clima e a cultura”. Ou seja, podemos considerar que a cultura de uma organização está em constante evolução e, com estratégia e continuidade, é possível estabelecer uma cultura centrada no cliente.

Diferença entre cultura e clima organizacional

Existe uma confusão de conceitos entre cultura e clima organizacionais.

Enquanto a cultura é o conjunto de valores e normas que norteiam os comportamentos, o clima é uma das consequências da cultura.

A cultura é como a empresa espera que os funcionários se comportem, o clima é como eles se sentem em relação a isso.

Transformando a cultura organizacional

O livro *Outside In*, de Harley Manning e Kerry Bodine, traz em seu capítulo dedicado à cultura algumas orientações sobre como inserir a centralidade no cliente na cultura organizacional. Os próximos tópicos são dedicados a elas.

Contrate as pessoas certas:

Segundo os autores, a “triagem de candidatos com valores centrados no cliente precisa fazer parte do processo de seleção e recrutamento”. Isso significa que a cultura começa a ser formada antes mesmo da inserção do colaborador na empresa. É fundamental que a orientação para o cliente esteja incluída nas competências dos candidatos independente da área de atuação, pois, para o estabelecimento da cultura é necessário que todos estejam falando a mesma língua, atuando na linha de frente ou não.

Uma das formas de fazer isso é incluir a centralidade no cliente na lista de habilidades necessárias para se candidatar às vagas. Lembre-se: *hard-skills* são mais fáceis de desenvolver nos novos colaboradores do que as chamadas *soft-skills*.

Abaixo, duas sugestões de testes para avaliar a centralidade no cliente de um candidato, gerados pela inteligência artificial ChatGPT:

Teste de julgamento situacional (múltipla escolha)

Durante um atendimento com um cliente insatisfeito, você:

- a) Interrompe o cliente e tenta resolver o problema rapidamente
- b) Escuta ativamente as preocupações do cliente e procura entender suas necessidades
- c) Fala sobre as políticas da empresa e tenta convencer o cliente de que eles não estão certos

Um cliente está solicitando um serviço ou produto que a empresa não oferece. Você:

- a) Diz ao cliente que não pode ajudá-lo e termina a conversa
- b) Apresenta soluções alternativas que a empresa oferece
- c) Promete ao cliente que vai encontrar uma solução e depois não faz nada a respeito

Um cliente está insatisfeito com o tempo de entrega de um produto. Você:

- a) Coloca a culpa no cliente por não ter feito o pedido com antecedência suficiente
- b) Se desculpa pelo atraso e procura resolver o problema rapidamente
- c) Diz ao cliente que não há nada que possa ser feito a respeito do atraso



Um cliente está insatisfeito com o preço de um produto. Você:

- a) Oferece um desconto para tentar fechar a venda
- b) Explica detalhadamente as razões pelas quais o preço é justificável
- c) Diz ao cliente que o preço é o preço e não há nada que possa ser feito a respeito

Você está em um atendimento que descobriu ser muito complicado e está levando mais tempo do que o previsto. Você:

- a) Esconde o problema do cliente e espera que tudo se resolva
- b) Mantém o cliente informado sobre o progresso e procura encontrar uma solução juntos
- c) Diz ao cliente que o projeto está atrasado sem oferecer soluções alternativas

A escolha mais centrada no cliente é a opção "b" em cada questão. A pontuação final pode ser calculada somando o número de respostas "b" e o resultado pode ser usado como indicador da centralidade no cliente do candidato.

Teste para entrevistas

1. Pergunte ao candidato sobre um momento em que ele teve que lidar com uma situação difícil com um cliente. Como o candidato respondeu ao problema e o que ele fez para resolver a situação de forma satisfatória para o cliente?
2. Peça ao candidato para descrever uma situação em que ele teve que ir além do que era esperado para atender às necessidades de um cliente. Como ele demonstrou empenho em satisfazer as necessidades do cliente?
3. Peça ao candidato para dar um exemplo de como ele trabalha em equipe para atender às necessidades de um cliente. Como ele garante que o cliente tenha uma experiência positiva quando interage com a equipe?
4. Peça ao candidato para descrever como ele lida com uma situação em que as expectativas do cliente são irreais ou impossíveis de serem atendidas. Como ele mantém uma postura positiva e profissional ao lidar com a situação?

Avalie as respostas do candidato e considere a frequência com que ele menciona o cliente em suas respostas, bem como a quantidade de detalhes que ele fornece sobre suas ações para atender às necessidades dos clientes. Um candidato centrado no cliente provavelmente falará frequentemente sobre o cliente e fornecerá exemplos concretos de como ele trabalha para garantir a satisfação.



Dissemine os principais comportamentos para a cultura centrada no cliente (socialização):

Segundo a psicologia, a socialização é o processo de adaptação de um indivíduo a um grupo social. Harley e Bodine descrevem que "enquanto o processo de contratação se concentra em encontrar pessoas com traços de personalidade e valores certos, a socialização estabelece novos hábitos." Nessa etapa é importante que os novos colaboradores, assim como os que já estão inseridos na organização, tenham contato constante com estímulos que incentivem a cultura que a empresa deseja criar.

Para a disseminação da cultura os autores trazem três caminhos principais para chegar no resultado esperado. São eles:

Narrativa:

Em seu artigo *Why your brain loves good storytelling* (Por que seu cérebro adora uma boa narrativa) publicado pela *Harvard Business Review*, Paul J. Zak diz que "as pessoas são substancialmente mais motivadas pelo propósito transcendente de sua organização (como ela melhora vidas) do que pelo seu propósito transacional (como vende bens e serviços)", e descreve como é possível despertar o senso de propósito transcendente através de histórias reais que podem ser contadas tanto pelos próprios clientes como pelos fundadores da organização.

O livro *Outside In* trás que "o *storytelling* destaca histórias reais de comportamento centrado no cliente e dá aos funcionários exemplos tangíveis de pensamento da perspectiva do cliente."

Mostrar aos funcionários quem são os clientes e, mais do que isso, contar histórias sobre como os produtos e serviços os fizeram sentir, torna a experiência do cliente tangível e reforça o impacto das interações.

Abaixo, algum exemplos de como executar:

1. Compartilhar feedbacks de clientes com todos os funcionários, inclusive aqueles que não atuam diretamente com os clientes;
2. Gravar entrevistas em que os clientes contam sobre sua experiência com a empresa e divulgar para toda a instituição;
3. Levar clientes aos eventos da empresa para que as pessoas escutem o que eles pensam sobre os serviços e os produtos.
4. Incluir os colaboradores no processo de mapeamento da jornada do cliente para estimulá-los a enxergar as situações na perspectiva do cliente.

Rituais:

Rituais dentro de uma organização podem ser atividades realizadas pelos colaboradores com certa regularidade com o objetivo de tornar palpável a cultura centrada no cliente.

Harley e Bodine citam o caso do Ritz-Carlton Hotel Company, que integraram às atividades diárias de seus funcionários, reuniões de quinze minutos onde ocorrem sessões de contação de histórias, permitindo que eles compartilhem grandes ou pequenas coisas que fizeram pelos clientes no dia anterior.

Abaixo, dois exemplos de rituais:

Comitê de experiência do cliente (nível estratégico)

O Comitê de experiência do cliente é uma reunião que precisa acontecer regularmente e tem como objetivo a discussão de resultados, metas e estratégias para melhorar a experiência dos clientes ao longo de toda a jornada. É importante formar uma equipe com as principais lideranças e é fundamental o trabalho em equipe para implementar novos processos, tecnologias e treinamentos a fim de fomentar a centralidade no cliente em toda a instituição.

As reuniões do comitê podem incluir análise de feedbacks dos clientes, dados de desempenho da empresa, análise de tendências e discussões sobre iniciativas de experiência do cliente.

É importante fazer o controle através de ata e documentação dos planos de ações propostos para que haja continuidade e eficácia das iniciativas.

Algumas dicas para reuniões produtivas e eficientes:

- Tenha clara a pauta da reunião e comunique aos participantes com antecedência, assim, todos estarão preparados para as discussões, além de permitir que os membros da equipe estudem os temas com antecedência;
- Defina os tempos de discussão para cada tema. É muito comum que alguns temas não previstos acabem surgindo durante a reunião, por isso é importante que o mediador fique atento ao tempo e chame a atenção da pessoas de volta para o tema definido inicialmente. Os assuntos que surgirem durante a reunião podem ser anotados e incluídos nas pautas das reuniões seguintes.

Programa de embaixadores da experiência do cliente (nível operacional)

Um programa de embaixadores de experiência do cliente é uma iniciativa em que a empresa identifica e seleciona colaboradores que são defensores da marca e entusiasmados com a experiência do cliente. Geralmente são pessoas com habilidades interpessoais de influenciar e que conheçam profundamente a cultura da empresa. O ideal é que tenham representantes de diferentes áreas da empresa, pois essas pessoas serão responsáveis por disseminar os conhecimentos adquiridos durante o programa, além de serem representantes da voz do cliente em sua área de atuação.

O programa geralmente envolve reuniões regulares, onde os embaixadores são treinados em temas como atendimento ao cliente, como lidar com reclamações e como promover a cultura centrada no cliente no dia a dia. Os encontros podem ser usados também para a discussão de ideias, desafios e desenvolvimento de pequenos projetos. Eles também podem ser convidados para participar de outras reuniões da empresa, como as reuniões do Comitê de experiência do cliente, por exemplo.

É importante que esses colaboradores possam ser identificados de alguma forma, como um *botton*, a cor de crachá diferente etc. Isso faz com que eles se sintam parte de algo importante e ajuda os demais colaboradores a identificar quem procurar quando precisar de auxílio ou quiser conversar sobre a experiência de um cliente.

Treinamentos:

Os programas de treinamentos já fazem parte da estratégia de crescimento das organizações, mas é fundamental que os aspectos culturais que a empresa deseja desenvolver estejam inseridos dentro de seus treinamentos. Segundo os autores citados acima, "os programas de treinamentos são uma maneira eficaz de comunicar sua estratégia de experiência do cliente e compartilhar *insights* do cliente", através do desenvolvimento de habilidades como "ouvir ativamente o que o cliente está dizendo" e "avaliar o humor do cliente".

O livro *Customer Service Training* (Treinamento de atendimento ao cliente), da autora Kimberly Devline, diretora administrativa da EdTrek Inc., uma empresa de consultoria de treinamento e desenvolvimento, traz como exemplo um workshop de treinamento que pode ser utilizado.

Adapte e detalhe a seguir:



Workshop de Atendimento ao Cliente

Objetivos: Resolução de situações difíceis, como lidar com conflitos e com clientes insatisfeitos e como aumentar a satisfação dos clientes.

Tempo de treinamento: 3 horas

Programação sugerida:

- Boas-vindas

É importante planejar uma abertura que defina o tom do treinamento. Comece forte, atraia o interesse do público e mostre-os o valor do evento para o desempenho no trabalho.

- Quebra-gelo

O objetivo aqui é fazer com que todos exponham a sua ideia de bom atendimento ao cliente. Você pode começar com alguns exemplos para auxiliar na tarefa.

- 1º atividade: Resolvendo problemas

Faça uma breve discussão sobre barreiras para prestação de serviço de qualidade aos clientes e peça aos participantes que escrevam um desafio que os "trave" em um envelope. Em seguida, peça ao grupo para escolher um desafio no qual desejam receber novas ideias do grupo. Os integrantes deverão propor ideias para que, ao final da atividade, sejam discutidas com todo o grupo do treinamento.

- 2º atividade: Mantenha a cabeça fria

Utilizando a mesma dinâmica da atividade anterior, peça aos participantes que descrevam frases que, ao serem respondidas aos clientes, podem alimentar o conflito. Após escolhida a frase do grupo, peça aos integrantes que reescrevam de forma a reduzir o efeito causador do conflito. Ao final da atividade, discuta as frases com todo o grupo participante.

- 3º atividade: Pare de levar para o lado pessoal

Apresente em um slide exemplos de comportamentos de clientes que podem desencadear uma reação emocional, como irritação, desdém e acusação, e peça aos integrantes dos grupos que formulem as respostas/reações ideais para cada uma das situações. Uma pessoa de cada grupo deve apresentar a sua reação e os demais participantes devem julgar utilizando cartões coloridos (verdes para reações aprovadas e vermelhos para reações desaprovadas). O objetivo é fazer com que todos discutam e cheguem a um acordo de resposta ideal para cada reação apresentada.

Recompensas

Em seu artigo publicado pela *NeuroLeadership* jornal, David Rock explica que "se um estímulo estiver associado a emoções ou recompensas positivas, provavelmente levará a uma resposta de aproximação; se estiver associado a emoções negativas ou punições, provavelmente levará a uma resposta de evitação."

Levando em consideração a explicação acima é possível deduzir o impacto das recompensas no desenvolvimento do profissional e consequentemente da organização em que ele está inserido. Harley e Bodine trazem duas categorias de recompensas para serem exploradas. São elas:

- Recompensas informais:

Segundo os autores de *Outside In* os "programas informais de recompensas, como certificados, prêmios e vantagens, celebram o comportamento centrado no cliente e normalmente não levam muito tempo ou dinheiro para planejar ou executar." Eles podem ser realizados tanto de forma pontual através de programas específicos, como também de maneira constante através de incentivos e feedbacks positivos realizados pelas lideranças diretas. David Rock explica que "as pessoas sentem um aumento de status quando percebem que estão aprendendo e melhorando e quando se presta atenção a essa melhoria."

- Recompensas formais:

Esses estão relacionados a aumentos, bônus e promoções e exigem estratégia e certo rigor para serem executados. Recompensas formais são importantes, mas é preciso cuidado ao executá-las durante um processo de mudança cultural pois "as recompensas formais destinam-se a reforçar o comportamento centrado no cliente, não a ser um fim em si mesmas. As empresas que pulam direto para a instituição de recompensas formais correm o risco de ter funcionários focados em fazer o mínimo para obter os seus pagamentos, em vez de trabalhar para desenvolver comportamentos centrados no cliente", segundo Harley e Bodine.

Employee experience – A experiência do colaborador

Assim como a experiência do cliente envolve todas as percepções das interações que o cliente tem com a marca, a experiência do colaborador consiste na soma das percepções das interações que o funcionário tem com a organização em que trabalha.



É comum confundir a experiência do colaborador com termos como "Gestão de talentos", "Desenvolvimento de recursos humanos" ou "Engajamento de colaboradores". Embora esteja relacionada a esses conceitos, a experiência do colaborador não é sinônimo deles. A EX possui um escopo mais amplo e abrangente que engloba todos os aspectos da vivência do funcionário na empresa.

Dentro da experiência do colaborador, estão envolvidos elementos como a cultura organizacional, liderança, oportunidades de desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, reconhecimento e recompensas, comunicação efetiva, entre outros fatores. Trata-se de criar um ambiente de trabalho positivo, que motive, engaje e satisfaça os colaboradores.

No livro "A Experiência do Colaborador", de Tracy Maylett e Matthew Wride, os autores afirmam que as organizações não podem alcançar uma experiência do cliente transformadora apenas investindo em iniciativas de CX. Eles destacam que, embora seja importante redesenhar lojas, lançar produtos atraentes e envolver os clientes nas mídias sociais, tudo isso não terá o mesmo impacto se não houver funcionários comprometidos com o atendimento ao cliente.

Para direcionar os esforços, os autores apresentam seus pilares da experiência do colaborador, que são fundamentais para o sucesso:

- **Justiça:** Tratar todos de acordo com regras estabelecidas e recompensá-los proporcionalmente ao desempenho.
- **Clareza:** Compreender e expressar as expectativas do relacionamento de forma detalhada e sem ambiguidade.
- **Empatia:** Valorizar os pontos de vista dos outros e dedicar tempo para simpatizar com as pessoas.
- **Previsibilidade:** Abordar o relacionamento de maneira consistente e explicar mudanças quando ocorrerem.
- **Transparência:** Revelar os motivos por trás das decisões e compartilhar informações relevantes sem ocultar nada.
- **Responsabilidade:** Assumir responsabilidade pelos termos do relacionamento e cumprir as promessas feitas.



Jornada do colaborador

Muito se fala sobre o mapeamento da jornada do cliente, mas pouco se destaca a importância de mapear e acompanhar a jornada do colaborador. Afinal, se a experiência é moldada pelas interações do funcionário com a empresa, é essencial contar com um mapa visual e dinâmico que retrate todas essas interações.

A seguir, alguns pontos cruciais que devem estar contemplados no mapa de jornada do colaborador:

- **Recrutamento**

É a etapa inicial e fundamental, na qual é preciso ter cuidado para atrair talentos que estejam alinhados à cultura e aos valores da empresa. Um recrutamento bem-sucedido garante que os novos colaboradores tenham o potencial de agregar valor desde o início. No tópico "contrate as pessoas certas", você encontrará dois testes de centralidade no cliente para aplicação nas entrevistas com o intuito de mensurar o quão centrado no cliente o candidato é.

- **Onboarding**

É o processo de integração do novo colaborador à equipe e à cultura da empresa. É preciso garantir que o funcionário se sinta bem-vindo, compreenda suas responsabilidades e objetivos e receba o suporte necessário para desempenhar suas funções com sucesso. Um *onboarding* eficiente contribui para o engajamento e a retenção de talentos.

- **Desenvolvimento**

É uma parte essencial da jornada do funcionário. As organizações devem oferecer oportunidades de treinamento e capacitação contínuos, possibilitando que os colaboradores aprimorem suas habilidades e conhecimentos. Uma boa prática adotada pelas organizações é a oportunidade de participação de processos seletivos internos.

- **Desligamento**

O desligamento marca o fim da jornada do colaborador na empresa. Ele pode ocorrer por diferentes razões, como mudança de emprego, aposentadoria ou término do contrato. É primordial que a empresa conduza o processo de desligamento de forma respeitosa e profissional, buscando entender as razões do desligamento e oferecendo *feedback* construtivo ao colaborador, se possível. Um desligamento bem conduzido pode contribuir para uma saída amigável e manter um bom relacionamento com o ex-colaborador.

E-NPS

Se engana quem pensa que o NPS só pode ser usado para mensurar a lealdade do cliente com a marca. O e-NPS (*Employee Net Promoter Score*) é a métrica, baseada no NPS, utilizada para medir o nível de satisfação e engajamento dos colaboradores em relação à empresa em que trabalham.

A metodologia utiliza os mesmos princípios do famoso NPS para aplicação e análise, basta alterar a pergunta para:

“em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomenda a nossa instituição como um bom lugar para trabalhar?”.

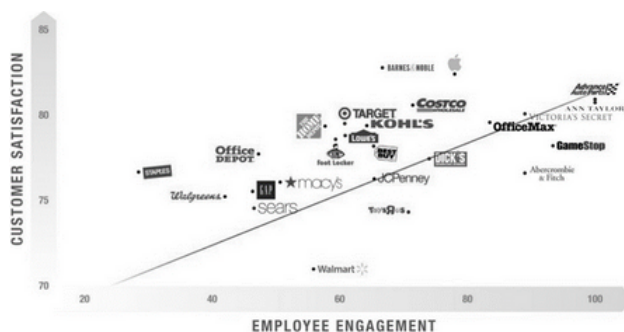
No capítulo dedicado às Métricas, você encontra as principais informações sobre a metodologia, aplicação e análise do NPS. Basta adaptar e aplicar aos colaboradores da empresa.

Satisfação do cliente x Envolvimento do colaborador

Em um estudo realizado em 2014, a *Answers Corporation*, uma fornecedora de soluções de voz do cliente, apresentou evidências concretas do impacto do envolvimento dos funcionários na satisfação do cliente. Esse estudo forneceu uma prova quantificável de que o engajamento dos funcionários tem um efeito direto e positivo na satisfação do cliente.

Segundo Eric Feinberg, diretor sênior de estratégia de produto da empresa, essa análise inovadora permitiu à *Answers* quantificar de forma definitiva a relação entre funcionários e clientes. Além disso, o estudo demonstrou como as empresas podem alcançar resultados financeiros positivos ao implementarem iniciativas que aumentam o envolvimento de seus funcionários com foco na experiência do cliente.

Este é o gráfico publicado no estudo:



Ligação quantificável entre o envolvimento dos funcionários de varejo e a satisfação do cliente. (Gráfico: Business Wire)



Síntese do capítulo

- A cultura é definida como o conjunto de valores e normas que orientam um grupo de pessoas em relação ao que é certo e errado, aceito e não aceito.
- Ter uma cultura centrada no cliente traz benefícios, como aumento da fidelização, melhor reputação e aumento da receita.
- A construção dessa cultura envolve priorizar a satisfação do cliente, resolver problemas rapidamente e usar feedbacks para melhorar a experiência do cliente.
- A cultura e o clima organizacional são conceitos diferentes, sendo o clima uma consequência da cultura.
- Para inserir a centralidade no cliente na cultura organizacional, é essencial contratar pessoas alinhadas com os valores centrados no cliente.
- Socializar os principais comportamentos da cultura centrada no cliente é crucial para disseminá-los na organização.
- Reuniões eficazes envolvem definir pautas, limitar o tempo de discussão por tópico e documentar planos de ação.
- A experiência do colaborador é fundamental para a experiência do cliente, pois funcionários comprometidos são essenciais para atender bem os clientes.
- Mapear a jornada do colaborador é importante para entender todas as interações e pontos de contato com a empresa.
- O e-NPS é uma métrica que mede o envolvimento dos colaboradores com a empresa, baseado no Net Promoter Score.
- Existe uma relação direta entre o envolvimento dos funcionários e a satisfação do cliente.



ENTENDIMENTO

Definição de entendimento do cliente

O conhecimento dos clientes desempenha um papel fundamental no processo de estruturação e desenvolvimento da experiência do cliente. Ao compreender os desejos, necessidades e expectativas dos clientes, as empresas podem proporcionar uma experiência satisfatória e se destacar no mercado.

No livro "*Outside In*", mencionado anteriormente, os autores destacam que aquilo que as empresas acreditam saber sobre os clientes provavelmente está incorreto. Eles enfatizam que presumir conhecer as preferências dos clientes é arriscado. Em vez disso, o verdadeiro conhecimento do que os clientes desejam leva a melhorias na experiência do cliente.

É comum as empresas recorrerem apenas a pesquisas de satisfação quando percebem essa necessidade de entender seus clientes, acreditando que isso proporcionará uma compreensão completa e atendimento de todas as suas expectativas. No entanto, dificilmente todas as respostas serão encontradas em uma única pesquisa.

Embora as pesquisas sejam úteis para coletar *feedback* dos clientes sobre interações específicas e avaliar como eles se sentem em geral, elas têm suas limitações quando se trata de descobrir *insights* mais profundos. Para obter uma visão completa, é essencial complementar as pesquisas quantitativas com métodos de pesquisa qualitativa. Manning e Bodine, em "*Outside In*", identificam três métodos principais:

Mineração de *feedbacks* não solicitados

Os clientes estão constantemente compartilhando *feedbacks* não solicitados e genuínos sobre suas experiências através de diversos canais, como *e-mails*, chamadas, bate-papos e publicações nas redes sociais. Essas comunicações contêm uma riqueza de informações valiosas, que podem ser aproveitadas com habilidade para extrair *insights* importantes.

Embora seja uma tarefa desafiadora, pois envolve o processamento de grandes volumes de dados não estruturados, as empresas podem contar com o uso de tecnologias avançadas, como análise de texto, aprendizado de máquina e inteligência artificial para automatizar e acelerar esse processo.



Pesquisas etnográficas

A etnografia é uma metodologia no campo da antropologia que tem como objetivo o estudo da cultura de um povo e o comportamento de grupos sociais específicos.

Por meio de pesquisas etnográficas, são realizadas análises profundas dos comportamentos, crenças, costumes e outras características de uma comunidade, buscando entender os padrões mais previsíveis das percepções e comportamentos no contexto da rotina diária das pessoas.

Momentos ideais para conduzir pesquisas etnográficas são antes da concepção de um novo produto ou negócio, antes de ingressar em novos mercados, antes de implementar alterações significativas em um produto ou negócio e após qualquer uma dessas etapas.

Coleta de informações de funcionários

A fonte primária de *insights* sobre os clientes deve ser, sem dúvida, os próprios clientes. No entanto, não podemos subestimar o valor do conhecimento detido pelos funcionários. Especialmente aqueles na linha de frente, que interagem diariamente com os clientes e testemunham suas experiências. Essa proximidade com os clientes permite que os funcionários detectem problemas e necessidades não atendidas muito antes de eles aparecerem nas pesquisas tradicionais.

Além de fornecer informações valiosas sobre os clientes, os funcionários também têm a capacidade de ajudar a compreender como as operações, políticas, processos e sistemas internos afetam negativamente a experiência do cliente. Sua perspectiva interna pode fornecer *insights* críticos para aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços, resultando em uma experiência aprimorada para os clientes.

Pesquisas qualitativas de mercado

No capítulo dedicado às Métricas, são mencionadas as pesquisas quantitativas, que são amplamente utilizadas pelas empresas e representam a abordagem mais comum. Aqui, vou enfatizar as pesquisas qualitativas, que não se restringem apenas a números. Essa forma de pesquisa tem o objetivo de compreender aspectos mais subjetivos, como comportamentos, ideias e pontos de vista.

As pesquisas qualitativas de mercado podem ser classificadas em duas categorias: primárias e secundárias.

As pesquisas qualitativas primárias são realizadas internamente pelas próprias instituições, utilizando seus próprios recursos. Exemplos dessas pesquisas incluem grupos focais, entrevistas, segmentação de mercado, entre outros.

Por outro lado, as pesquisas qualitativas secundárias são conduzidas por terceiros e envolvem o uso de fontes de dados já existentes. Isso pode incluir relatórios de empresas, estatísticas do setor, dados de agências governamentais, e outras fontes disponíveis publicamente e/ou encomendadas pela instituição.

Vou detalhar algumas das metodologias de pesquisas primárias:

Conselho consultivo de clientes (Grupo focal)

O conselho é um grupo formado por clientes que se reúnem regularmente para compartilhar experiências, validar processos e propor mudanças de melhorias. É uma excelente oportunidade para mapear pontos fortes e fracos na jornada e é importante estar atento aos seguintes tópicos:

Seleção dos clientes:

É preciso cuidado durante a seleção para não enviesar o grupo selecionando apenas clientes extremamente satisfeitos ou extremamente insatisfeitos. O grupo precisa ser misto, composto por pessoas que gostam da marca e ao mesmo tempo sejam críticos e exigentes.

Conhecer a persona da instituição ajuda bastante nesta etapa pois assim é mais fácil atingir o público-alvo com as mudanças que sairão das reuniões. Algumas empresas optam por abrir canais de inscrições para clientes que desejam se tornar membros do conselho.

Definição do tema:

É uma etapa importante e é preciso alinhar o tema com os membros do grupo com antecedência para que eles estejam preparados e já tenham refletido sobre o assunto. Sabe aquele problema recorrente que você já não sabe mais o que fazer para solucionar? Levá-lo ao comitê de clientes é uma boa oportunidade para ouvir a percepção dos clientes sobre o assunto. Às vezes a solução é mais simples do que imaginamos.

Convite:

O conselho de clientes é valioso para a empresa e os membros precisam saber disso. Receber um convite personalizado demonstra que a participação dele é importante e que a instituição está verdadeiramente interessada em ouvir o que ele tem a dizer e disposta a oferecer experiências cada vez melhores.

Encontro:

É importante que os membros se sintam confortáveis e seguros para expor suas dificuldades e propor ideias de melhoria. Esteja atendo a ambiência. Cuidado com a temperatura da sala, o excesso ou a falta de iluminação, o conforto das cadeiras. Detalhes como esses podem impactar positiva ou negativamente os encontros do conselho de clientes. Oferecer lanches também é uma ótima opção.

Condução:

Durante o encontro, é fundamental estar atento as tendências nas respostas, ao tom de voz, as expressões faciais e a linguagem corporal dos envolvidos. O livro "O Corpo Fala" de Pierre Weil e Roland Tompakow traz exemplos esclarecedores sobre como esses sinais não verbais podem ser reveladores.

Por exemplo, ao observar a linguagem corporal de uma pessoa durante uma discussão, podemos notar se ela está se sentindo confiante, insegura, nervosa ou relaxada. Se alguém está repetindo certas palavras ou movimentos, isso pode indicar que esses pontos são importantes ou que a pessoa está tentando enfatizar uma ideia específica. Além disso, reações semelhantes ou divergentes entre os participantes podem indicar concordância ou discordância em relação ao assunto discutido.

Outro exemplo do livro é sobre como identificar a essência dos sentimentos das pessoas através de suas expressões faciais. Um sorriso genuíno pode demonstrar felicidade, enquanto o franzir da testa pode indicar preocupação ou descontentamento.

Análise e plano de ação:

Com posse de todas as informações coletadas durante a reunião é hora de analisar, fazer uma curadoria e montar um plano de ações para colocar as ideias em prática. Lembre-se de apresentar aos membros do conselho de clientes as ações realizadas a partir de suas falas e se já houve melhora percebida no próximo encontro, esse *feedback* irá incentivá-los e os manterá engajados juntos à empresa na busca de melhores experiências.

Entrevistas individuais

As entrevistas individuais com clientes representam uma abordagem valiosa e eficaz para a pesquisa de mercado. Esse método permite uma interação mais direta e personalizada com os clientes, o que resulta em uma compreensão profunda de suas opiniões, necessidades, desejos e experiências relacionadas a um produto, serviço ou marca específica.

Dentre as vantagens de realizar entrevistas individuais estão:



Profundidade de insights: As entrevistas individuais permitem explorar os tópicos de interesse em detalhes, obtendo informações mais ricas e aprofundadas sobre o comportamento do cliente e suas preferências.

Compreensão das motivações do cliente: Ao estabelecer um ambiente de confiança, os entrevistadores podem descobrir as motivações subjacentes dos clientes em relação a suas escolhas de consumo, proporcionando uma compreensão mais completa dos fatores que influenciam suas decisões.

Flexibilidade durante a entrevista: Ao conduzir entrevistas individuais é possível adaptar as perguntas e o direcionamento da conversa com base nas respostas e no *feedback* do cliente, permitindo uma abordagem personalizada e direcionada.

Deteccção de insights não óbvios: A interação individual com o cliente possibilita o surgimento de percepções e opiniões não óbvias, que podem revelar aspectos importantes para a estratégia de negócios.

Algumas técnicas comuns usadas em entrevistas em profundidade incluem:

- Formulação de perguntas abertas:

As perguntas abertas encorajam respostas detalhadas e permitem que o entrevistado expresse suas opiniões livremente, sem restrições.

- Técnica do funil:

Começando com perguntas mais amplas e gerais e, em seguida, progredindo para questões mais específicas, essa técnica ajuda a criar uma atmosfera de confiança e facilita a exploração de temas mais sensíveis.

- *Probing* (questionamento aprofundado):

Questionar de forma aprofundada permite obter mais detalhes sobre respostas vagas ou superficiais, buscando entender as razões e motivações por trás delas.

- Silêncio ativo:

Permitir breves pausas durante a entrevista encoraja o entrevistado a refletir e oferecer respostas mais autênticas e espontâneas.

- Mapas conceituais ou perguntas projetivas:

Utilizando recursos visuais ou cenários hipotéticos, os entrevistadores podem estimular a reflexão e a expressão de ideias e sentimentos, ajudando a compreender associações e percepções subconscientes do cliente.

- **Triangulação:**

Explorar temas ou questões semelhantes com diferentes entrevistados permite verificar e validar as informações coletadas, fornecendo uma visão mais completa e precisa do tópico em análise.

Criação de personas

Personas são representações de clientes ideais, baseadas em dados reais e comportamentais. Elas são criadas para ajudar as empresas a compreenderem melhor as necessidades, desejos e comportamentos dos clientes, permitindo uma abordagem personalizada na criação e desenvolvimento de produtos e serviços.

As personas são usadas como ferramentas para orientar decisões, direcionar estratégias, melhorar o atendimento ao cliente e aumentar a satisfação geral, garantindo que a empresa ofereça experiências positivas e consistentes.

Diferença entre persona e público-alvo

É frequente a confusão entre esses conceitos. Em termos gerais, o público-alvo refere-se a uma ampla parcela da sociedade para a qual uma empresa vende seus produtos ou serviços. Por outro lado, a persona é uma representação humanizada e personalizada do cliente ideal.

Existem diversas metodologias comumente usadas para mapear as personas. Vou apresentar algumas delas.

Modelo Cooper Persona

Alan Cooper, autor do livro *The Inmates Are Running the Asylum* (Os internos estão administrando o asilo), foi pioneiro no mapeamento e conceitualização do que é uma persona. Segundo ele, personas são “arquétipos hipotéticos de usuários reais, definidos com rigor e precisão significativos.”



Ele enfatiza a importância de compreender o que os usuários desejam alcançar ao interagir com um produto ou serviço, o que auxilia na identificação de suas necessidades e motivações.

A técnica envolve as seguintes etapas:

- Pesquisa e coleta de dados:

A primeira etapa é coletar dados reais sobre os clientes por meio de pesquisas, entrevistas, análise de comportamento e outras fontes. Essas informações devem incluir detalhes demográficos, objetivos, necessidades, preferências e comportamentos dos clientes.

- Identificação de padrões:

A partir dos dados coletados, os padrões e tendências são identificados para agrupar os clientes em segmentos significativos.

- Criação das personas:

Com base nos segmentos identificados, são criadas representações fictícias de clientes, chamadas personas. Cada persona representa um grupo específico de clientes com características e necessidades semelhantes.

- Detalhamento das personas:

Cada persona é detalhada com informações específicas, como nome, idade, ocupação, objetivos, motivações, desafios e preferências. Elementos visuais, como uma foto ou ilustração, também podem ser adicionados para tornar a persona mais realista.

- Uso estratégico:

As personas são usadas como ferramentas estratégicas para orientar o design de produtos, serviços e experiências. Ao criar soluções, as empresas se colocam no lugar da persona, garantindo que suas necessidades e desejos sejam considerados.

- Atualização contínua:

As personas devem ser atualizadas regularmente à medida que novos dados e informações se tornam disponíveis, garantindo que elas permaneçam relevantes e precisas.

CCBXD Persona

No livro "A Jornada do Cliente", o autor Gart Capote, um especialista em gestão por processos, define persona como "uma segmentação que busca compreender uma pessoa além dos dados demográficos tradicionais".

Ele reforça a importância de se preocupar em compreender e representar aspectos mais humanos, conhecidos como dados psicológicos. Isso inclui o estilo de vida, hábitos, opiniões, influências, medos, desejos, tendências, dores e tudo o que for eticamente possível de se obter para melhor entender e definir como a empresa pode desenvolver soluções e prestar auxílio.

CCBXD Persona:		Objetivo:					
 Foto Palavra-Chave		Personalidade		Metas		Frustrações	
		Introvertido ↔ Extrovertido					
		Analítico ↔ Criativo					
		Conservador ↔ Liberal					
Demográfico		Motivações		História			
Idade:		Facilidade ☆☆☆☆☆					
Estado Civil:		Utilidade ☆☆☆☆☆					
Profissão:		Significância ☆☆☆☆☆					
Família:		Medo ☆☆☆☆☆					
Localização:		Canais					
Renda:		Tradicional ○○○○○ Mídia Social ○○○○○ Referências ○○○○○ Inbound ○○○○○ Mail Mkt ○○○○○ SMS ○○○○○ Telefone ○○○○○					

Modelo de ficha de preenchimento de personas do livro Jornada do Cliente – Gart Capote

Seguindo as orientações de Gart, o preenchimento da persona deve seguir os seguintes passos:

- Nome da Persona: Escolha um nome real para criar uma conexão emocional com a persona.
- Foto: Selecione uma imagem que represente a personalidade da persona. Recomendo que essa etapa seja preenchida no final.



- **Palavra-chave:** Escolha uma palavra-chave que esteja conectada diretamente à persona, à foto e aos dados detalhados na ficha. Também é recomendável preencher esse campo no final.
- **Dados Demográficos:** Preencha com os dados demográficos conforme indicado na ficha.
- **Personalidade:** Nessa, é natural que as informações sejam subjetivas inicialmente, mas a compreensão melhora com o tempo e à medida que se ganha maturidade no preenchimento.
- **Motivações:** Identifique os fatores de maior e menor influência na tomada de decisão da persona.
- **Canais:** Descreva os canais de comunicação mais utilizados ou preferidos pela persona.
- **Metas:** Indique metas que uma pessoa pode ter ao buscar soluções para seus desejos, necessidades e problemas.
- **Frustrações:** Preencha com as situações que deixam a persona frustrada.
- **História:** Faça um resumo dos principais eventos com os quais a persona se envolve ao tentar alcançar seus objetivos.
- **Objetivo:** Descreva, sob o ponto de vista da persona, o que ela está buscando.

Seguindo esses passos, é possível criar uma persona completa e humanizada, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de soluções e estratégias que atendam às necessidades e desejos dessa persona específica.

Mapa de empatia

O modelo foi criado pela Xplane, uma consultoria internacional especializada em *design thinking*. O mapa é uma ferramenta visual, um diagrama preenchido com base em perguntas e respostas abordando diversas perspectivas da vida de uma persona. O objetivo do modelo é desenhar detalhadamente o cenário, os pensamentos, as ações, os problemas e as necessidades do público-alvo.

Nome: _____ Idade: _____

Modelo Mapa de Empatia da Xplane

Como preencher:

- O que fala e faz:

Faça uma análise da atitude da pessoa em público, incluindo postura, aparência, comportamento com os outros e atitudes gerais.

- O que vê:

Preencha com elementos visuais na rotina da pessoa, incluindo consumo de mídia (TV, rádio, podcasts, sites) e observações no ambiente pessoal e profissional.

- O que ouve:

É importante descrever as opiniões de amigos, familiares, colegas e influenciadores, incluindo líderes religiosos, além de falas do líder e liderados.

- O que pensa e sente:

Descreva como a persona se sente em relação ao mundo, quais as suas preocupações e quais são os seus sonhos.

- Dores:

Preencha com os medos, frustrações e obstáculos que a sua persona precisa enfrentar para conseguir o que deseja.

- Necessidades:

Descreva onde a sua persona quer chegar e o que representa sucesso para ela.

Através do mapa de empatia, é possível mergulhar de forma profunda e significativa na jornada emocional e psicológica do cliente. Esse poderoso instrumento permite compreender as necessidades, desejos e preocupações de maneira clara e abrangente. O mapa permite enxergar além dos dados demográficos e criar uma conexão genuína com as pessoas que buscam os serviços e produtos de uma organização.

Síntese do capítulo

- O entendimento dos clientes é crucial para estruturar a experiência do cliente e atender às suas expectativas.
- Pesquisas de satisfação não são suficientes para entender profundamente os clientes.
- Para obter insights mais profundos, é essencial combinar pesquisas quantitativas com métodos qualitativos.
- Métodos de pesquisa qualitativa incluem mineração de feedback não solicitado, pesquisas etnográficas, coleta de informações de funcionários e pesquisas qualitativas de mercado.
- Personas são representações dos clientes com base em dados reais e comportamentais.
- Modelos para criar personas incluem o Modelo Cooper Persona, o CCBXD Persona e o Mapa de Empatia.
- O mapa de empatia ajuda a compreender as necessidades, desejos e preocupações dos clientes de maneira mais profunda.



DESIGN DESIGN

Mapeamento de experiências

O mapeamento da experiência vai além de uma representação gráfica. Envolve criar uma visualização que ultrapassa os silos organizacionais, incentivando a colaboração entre as equipes em torno de uma visão compartilhada da experiência.

Conforme afirmado por Jim Kalbach em seu livro "Mapeamento de Experiências", "o mapa reflete a perspectiva dos organizadores. Ele alinha diversas facetas de informações (linhas) em diferentes estágios em uma linha do tempo (colunas). Isso permite que as equipes avaliem como se encaixam no universo do cliente."

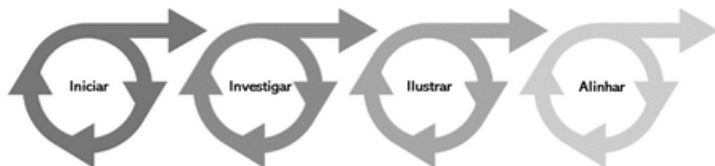
O mapeamento de experiências surge como uma ferramenta para navegar por sistemas complexos de interação, especialmente quando se lida com conceitos abstratos, como a experiência do cliente. Mas é preciso compreender que o próprio mapa não toma decisões, ele age como um catalisador para discussões e debates construtivos, alcançando um entendimento compartilhado da realidade da organização.

O autor enfatiza que "a chave é direcionar o foco para o mapeamento de verbos, em vez do mapa de substantivos." Isso significa que é fundamental concentrar-se nas ações (verbos) envolvidas nas interações e nos processos, em vez de apenas se fixar nos elementos estáticos (substantivos) presentes na situação.

As quatro etapas do mapeamento de experiência

Em um material intitulado "*Rapid Techniques for Mapping Experiences*" (Técnicas Rápidas para Mapeamento de Experiências), publicado pela O'Reilly, Jim Kalbach apresenta as quatro etapas para o mapeamento da experiência.

São elas:



Modelo do material *Rapid Techniques for Mapping Experiences* – Jim Kalbach

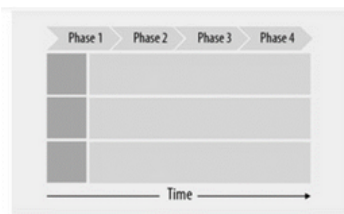
Iniciar:

Entender como o conceito se encaixa na sua situação e tomar decisões são partes importantes disso. Você precisa escolher o que incluir e o que deixar de lado, alinhando as expectativas dos clientes, colaboradores e fornecedores desde o início. Para começar, o autor recomenda fazer um mapa visual de todas as pessoas envolvidas, conhecido como "mapa de partes interessadas".

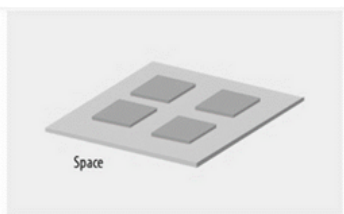
Depois disso, é hora de decidir qual experiência você quer destacar. De acordo com Jim, "normalmente, o mapeamento de experiências foca nos relacionamentos mais cruciais, não em todos eles."

A próxima etapa é determinar o escopo da experiência que você vai mapear. Você pode escolher traçar uma linha do tempo, cobrindo toda a jornada de uma experiência, ou um mapa mais abrangente, desde a descoberta do produto até o cancelamento de um serviço. Isso vai depender do que você quer alcançar com o mapeamento.

Uma vez feito isso, é hora de definir como vai ser o *layout* do seu diagrama. Abaixo estão alguns modelos sugeridos pelo autor.



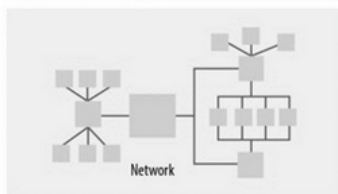
CRONOLÓGICO: Como as experiências acontecem em tempo real, um arranjo cronológico fornece uma sequência natural do comportamento humano. Uma linha do tempo é a maneira mais comum de estruturar diagramas de alinhamento.



ESPACIAL: Também é possível ilustrar experiências espacialmente. Isso faz sentido quando as interações ocorrem em um local físico. Mas elas também podem ser impostas a uma experiência em um sentido metafórico. Os mapas espaciais representam experiências como se pudessem existir em um espaço 3D, mesmo quando não existem.



HIERÁRQUICO: Mapear experiências hierarquicamente remove a dimensão do tempo. Isso pode ter vantagens quando há muitos aspectos ocorrendo simultaneamente, o que é difícil de mostrar cronologicamente.



ESTRUTURA DE REDE: Uma estrutura de rede mostra uma teia de inter-relações entre aspectos de uma experiência que não são nem cronológicos nem hierárquicos.

Investigar:

O objetivo nesta etapa é fundamentar o mapeamento na realidade, buscando informações profundas sobre a experiência. A ideia é revelar *insights* e inspirar inovação. Não existe uma regra rígida sobre a quantidade de investigação, mas, segundo o autor, é melhor fazer alguma pesquisa do que nenhuma.

Jim sugere que a investigação seja realizada através das seguintes etapas:

- Coleta e revisão de dados:

Para começar utilize as fontes de informação atuais, como estudos passados, resultados de pesquisas de satisfação e dados de atendimento ao cliente. Normalmente, não existe uma fonte única sobre a jornada do cliente, os relatórios costumam abordar partes específicas da experiência. Por isso é preciso selecionar cuidadosamente dados relevantes e combinar esses dados, criando uma lista de observações.

- Inventário de pontos de contato:

Com os dados em mãos, é hora de realizar um levantamento dos atuais pontos de contato entre o cliente e a instituição. Uma maneira de fazer isso é através do "cliente oculto", onde você, ou alguém contratado para tal, simula o papel de um cliente e vivencia o processo. O ideal é realizar o levantamento considerando elementos tangíveis, digitais e encontros pessoais. O objetivo é compilar uma lista abrangente de todas as possíveis formas de contato entre um indivíduo e a organização.

- Entrevistas internas:

Mapear experiências requer investigação com indivíduos internos, como funcionários da linha de frente e de apoio. Nesta fase, a pesquisa é exploratória, buscando identificar pontos chave para investigação posterior com clientes reais. Utilize essas conversas para obter *insights* sobre o conhecimento interno da organização sobre a experiência a ser mapeada.

- Entrevistas externas:

Uma pesquisa com clientes envolve principalmente conversas e observações qualitativas. Ao conduzir as entrevistas, faça perguntas abertas e evite respostas simples de sim ou não. Encoraje os cliente a compartilhar suas experiências em suas próprias palavras. Use frases como "me fale mais sobre isso" ou "me ajude a entender melhor". Aprofunde-se para identificar *insights* relevantes para seu diagrama. Durante as entrevistas, faça anotações e, se possível, grave o áudio.

Ilustrar:

Ao criar um diagrama não é necessário possuir habilidades artísticas, no entanto, a visualização é essencial. Um relatório escrito pode se estender por várias páginas, e muitas vezes não é lido com atenção. Em contrapartida, uma representação visual permite uma compreensão completa da experiência, mantendo os detalhes. Uma representação visual é atrativa, envolvente e facilita discussões em equipe.

Aqui, sugiro o modelo CCBXD, do autor do livro Jornada do Cliente, Gart Capote, já citado anteriormente.

Persona	Sucesso da Jornada						Versão
							
Canal							
Ponto de Contato							
Tipos de Trabalho	L N T ☐ ☐ ☐	L N T ☐ ☐ ☐	L N T ☐ ☐ ☐	L N T ☐ ☐ ☐	L N T ☐ ☐ ☐	L N T ☐ ☐ ☐	L N T ☐ ☐ ☐
Engajamento	P ☐ I ☐ N ☐	P ☐ I ☐ N ☐	P ☐ I ☐ N ☐	P ☐ I ☐ N ☐	P ☐ I ☐ N ☐	P ☐ I ☐ N ☐	P ☐ I ☐ N ☐
Processos Externos							
Processos Internos							
IT							

Customer Journey & Process Integration Canvas

Method CCBXD[®] by Gart Capote

Modelos de Jornada do Cliente CCBXD – Gart Capote

Mapa de jornada na prática

De acordo com a Forrester, as Jornadas traçam todo o curso do relacionamento de um cliente com uma empresa. Ela contempla todas as etapas que os clientes tomam ao descobrir, avaliar, comprar, usar e obter suporte para um produto ou serviço e todos os pontos de contato que eles interagem ao longo do caminho.

Geralmente é representada através de uma mapa, um diagrama ou uma linha do tempo e é importante que seja de fácil visualização e entendimento, pois assim é possível enxergar a experiência geral ao invés de pontos de contato específicos.

Para que o mapa da jornada seja eficaz é importante que sejam considerados todos os pontos de contato do cliente com a marca, mesmo aqueles onde o indivíduo ainda não tomou a decisão de consumir e/ou utilizar o produto ou serviço. Após a identificação e organização dos pontos de contato em ordem cronológica é necessário realizar uma análise profunda de cada um deles, considerando variáveis como o tipo de interação (se ocorre presencialmente ou virtualmente, através de um *chatbot*, por exemplo) e o tempo de execução ou de espera da execução de uma ação.

É uma boa oportunidade para identificar a necessidade de revisar processos que envolvem diretamente e indiretamente o cliente. Ao identificar as oportunidades de melhoria durante o mapeamento da jornada é possível maior otimização de tempo e esforços tanto dos colaboradores envolvidos quanto dos clientes.

Alguns pontos importantes precisam ser levados em consideração durante o processo de mapeamento da jornada.

Vamos aprofundar um pouco em cada ponto:

Persona

Antes mesmo do mapeamento das etapas e dos processos é preciso entender quem é o seu público. Mapear a persona é um ponto fundamental do processo de desenho da jornada pois possibilita, através dos dados coletados, personalizar processos e espaços físicos baseado no perfil de pessoas que frequentam a instituição. No capítulo destinado ao Entendimento do Cliente você encontra um tópico dedicado ao mapeamento da persona.



Espaço físico

É preciso levar em consideração todo o caminho que o cliente percorre dentro da instituição e tudo que é oferecido no que diz respeito ao conforto e comodidades. Esta etapa consiste em, basicamente, calçar os sapatos do cliente e vivenciar na medida do possível todo o percurso da jornada, observando detalhes como a sinalização do ambiente, barreiras que ele pode encontrar (como catracas e elevadores, por exemplo) e o conforto das salas de espera.

Processos

Um dos pilares para a entrega de uma boa experiência é a redução do esforço. Entender todos os processos pelos quais os clientes passam e principalmente quais as ações eles precisam executar durante o percurso de uma jornada, é fundamental para mensurar o esforço despendido e se existem oportunidades de realizar adequações para que a experiência seja mais leve.

Precisam ser considerados também os processos realizados pelas equipes de atendimento, que podem ser simplificados trazendo agilidade aos atendimentos uma vez que os colaboradores poderão dar mais atenção aos clientes.

Expectativas

Para atender as expectativas dos clientes é preciso, primeiro, entender exatamente quais são elas. Durante o desenho dos processos é muito difícil projetar essas expectativas e, sem dúvidas, a melhor pessoa para esclarecer se um processo atende a uma expectativa é o próprio cliente. Validar a jornada com quem vai vivenciá-la é fundamental para entender se ela vai de fato causar algum impacto positivo na sua interação com a instituição.

Essa validação pode ser realizada através de grupos focais ou utilizando a metodologia de entrevistas em profundidade com uma amostra qualitativa de clientes. Para a seleção da amostra leve em consideração a persona mapeada.

Ciclo de melhorias

Durante a execução das etapas descritas acima serão identificadas diversas oportunidades de melhorias estruturais e de processos. É importante que elas sejam descritas na jornada e que seja traçado um plano de execução para cada uma dessas ações, definindo os executores e os prazos. Dessa forma, garantimos que as melhorias sejam realizadas e que o mapeamento da jornada impacte positivamente na experiência dos clientes.



Mapear e entender a jornada do cliente dentro de uma instituição é parte fundamental para entregar uma boa experiência. É primordial que todos os colaboradores conheçam o mapa da jornada e consigam identificar em quais os pontos de contato atuam e o que precisam fazer para que os clientes se sintam acolhidos e cuidados, fazendo com que retornem quando necessário e/ou indiquem o serviço aos amigos e familiares. Dessa forma, o serviço se torna mais rentável e sustentável.

Um mapeamento bem estruturado, além de possibilitar o entendimento sobre qual o perfil do seu cliente através do estudo e desenho da persona; o que ele espera da marca, por meio de entrevistas em profundidade afim de entender quais os objetivos e emoções do cliente em cada ponto de contato; e uma análise de VOC (*Voice of the Client*) atrelado ao mapa da jornada.

Uma ótima forma de obter uma base de dados é através da utilização de métricas de satisfação do cliente, que podem ser transacionais, aplicadas em um ponto de contato específico, ou relacionais, ao final da jornada. Por exemplo, o cliente poderá responder a uma pesquisa de CSAT (*Customer Satisfaction Score*) em um ponto que seja considerado crítico dentro da jornada e, ao final, responder ao NPS (*Net Promoter Score*), onde ele avalia, de forma geral, como foi o processo de consumo e/ou utilização do produto ou serviço.

Em posse de todas as informações é essencial realizar uma análise e, consequentemente, um planejamento com todas as ações de melhoria identificadas durante o processo. Também é importante estabelecer prazos para revisões e atualizações do mapa de jornada do cliente para garantir a melhoria contínua da experiência e, consequentemente, dos resultados da instituição.

Síntese do capítulo

- Mapeamento de experiências vai além da representação gráfica e envolve criar uma visualização que promova a colaboração entre equipes.
- O mapa reflete a perspectiva dos organizadores e ajuda as equipes a avaliar como se encaixam no universo do cliente.
- As quatro etapas do mapeamento de experiência são: Iniciar, Coletar e revisar dados, Investigar e Ilustrar.
- O mapa da jornada do cliente abrange todas as etapas do relacionamento com uma empresa, desde a descoberta até o suporte.
- O ciclo de melhorias é fundamental para garantir que as ações de melhoria sejam implementadas.
- Métricas de satisfação do cliente, como CSAT e NPS, são úteis para coletar dados.
- A análise e o planejamento das ações de melhoria devem ser parte do processo contínuo de mapeamento da jornada do cliente.



MÉTRICAS

MÉTRICAS

Métricas de experiência do cliente

As métricas de experiência do cliente são indicadores fundamentais para avaliar o nível de satisfação, lealdade e envolvimento dos clientes com uma empresa ou marca. Elas fornecem informações valiosas sobre a qualidade dos produtos, dos serviços e das interações com os clientes, fazendo com que as empresas identifiquem os pontos fortes e fracos e tomem as decisões certas para melhorar a experiência do cliente.

Elas podem ser divididas em duas categorias principais: métricas transacionais e métricas relacionais.

- Métricas transacionais são aplicadas para avaliar a satisfação do cliente em interações específicas, como uma compra, uma chamada, ou um atendimento de suporte.
- Métricas relacionais: são projetadas para medir a satisfação geral e a percepção contínua do cliente em relação à empresa como um todo ou a uma relação de longo prazo. Fornecem uma visão ampla da experiência do cliente ao longo do tempo.

Dentre os momentos-chave para a utilização das métricas de experiência do cliente, se destacam:

- Avaliação da satisfação após uma interação: Após um atendimento ou qualquer outra interação com a empresa, as métricas de experiência do cliente, como o CSAT (*Customer Satisfaction Score*) e o CES (*Customer Effort Score*), podem ser aplicadas para medir a satisfação imediata do cliente com a interação.
- Após o lançamento de um produto ou serviço: Ao lançar novos produtos ou serviços, as métricas de experiência do cliente podem ser usadas para medir a aceitação e a satisfação dos clientes com a novidade.
- Análise de pontos de contato específicos de uma jornada: Permitem identificar problemas e oportunidades de melhorias nos momentos críticos da jornada para criar experiências excepcionais.
- Comparação com concorrentes: Também podem ser usadas para comparar o desempenho da empresa com o de seus concorrentes. Isso ajuda a identificar as áreas em que a empresa está se destacando ou ficando atrás da concorrência.
- Definição de metas: As métricas podem ser usadas para definir metas e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para a empresa.

Dentre as métricas mais comuns, estão o *Net Promoter Score* (NPS), o *Customer Satisfaction Score* (CSAT) e o *Customer Effort Score* (CES). Vou detalhá-las a seguir.

NPS – Net Promoter Score

Frederick Reichheld, em seu artigo “*The One Number You Need to Grow*” publicado em 2003 pela Harvard Business Review, disse que “o caminho para o crescimento sustentável e lucrativo começa com a criação de mais promotores e menos detratores, tornando seu *net-promoter* um número transparente em toda a sua organização. Este é o número que você precisa para crescer.”

A metodologia desenvolvida para mensurar o grau de fidelidade de um cliente com uma marca utiliza uma única pergunta:

Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você indicar a empresa X para um amigo ou familiar?

A partir da nota os clientes são classificados como promotores, neutros ou detratores. São considerados promotores aqueles clientes que dão notas 9 ou 10. Esses são defensores da marca, que indicam os seus produtos/serviços aos amigos e familiares.

Eles geram lucro para a organização pois trazem novos clientes através de indicação. São classificados como neutros os clientes que dão notas 7 ou 8. Geralmente estão satisfeitos com ressalvas e não costumam indicar o produto/serviço. E por fim, os clientes detratores são aqueles que dão notas de 0 a 6.

Esses estão insatisfeitos e não indicam a marca. Oferecem risco para a instituição pois podem fazer críticas em público e influenciar que outros clientes não utilizem ou deixem de utilizar um produto ou serviço.

Calcular a nota do NPS é tão simples quanto a sua aplicação. Basta subtrair a quantidade percentual de promotores pela quantidade percentual de detratores.

Análise dos números

Calcular e acompanhar a nota do NPS é muito importante para o crescimento sustentável de uma empresa, bem como utilizar os resultados de outras instituições do mesmo seguimento para comparação. Porém existem outros números que precisam ser levados em consideração na análise. São eles:

- Margem de erro:

Ela aponta o nível de confiabilidade da pesquisa. Quanto menor a margem de erro, mais representativo e mais próximo da realidade será o resultado da sua pesquisa. Para obter uma pesquisa com uma boa margem de erro é importante que a amostra seja estatisticamente válida.

- Taxas de respostas:

Indica quantos dos seus clientes responderam à pesquisa. Acompanhar esse indicador é interessante pois a queda na taxa de respostas pode indicar que o seu cliente está recebendo pesquisas demais.

É necessário um intervalo entre uma pesquisa e outra para não cansar o cliente e acabar perdendo o engajamento. Quanto maior a taxa de respostas, menor a margem de erro e, conseqüentemente, mais confiável é a pesquisa.

- Taxa de conversão:

Ela representa a movimentação dos clientes dentro das faixas do NPS, ou seja, a capacidade da instituição de converter um cliente neutro ou detrator em promotor. A conversão geralmente ocorre quando o fechamento de loop é satisfatório para o cliente e para isso é importante analisar as respostas individualmente. Vamos falar sobre a análise de Voz do Cliente no próximo tópico.

- Taxa de comentários:

Se considerarmos somente o resultado numérico do Net Promoter Score a taxa de comentários não tem relevância. Porém, para que a metodologia seja utilizada de forma estratégica é fundamental olhar para os comentários. Entender qual o ponto da jornada causou a insatisfação do cliente é primordial para promover a melhoria contínua dos produtos/serviços.

Análise dos comentários

Como mencionado no tópico anterior, considerar os comentários da pesquisa de NPS é uma das maneiras de utilizar a metodologia de forma estratégica para alcançar a melhoria contínua dos resultados. Quando o cliente comenta na pesquisa ele está, além de informando se indica ou não a marca, contando quais os pontos fortes e as fragilidades identificadas por ele durante o percurso da jornada.

Além da análise individual dos comentários para a realização do fechamento de loop é interessante observar os padrões em cada grupo de pacientes (promotores, neutros e detratores). Uma boa maneira de realizar essa análise é por meio da nuvem de palavras, uma representação visual das principais palavras-chaves de forma hierárquica e simples.

A partir da análise dos comentários é possível planejar ações de curto, médio e longo prazo para otimizar os processos e as jornadas, proporcionando uma boa experiência dos clientes com a marca.

CSAT – Customer Satisfaction Score

O CSAT, que em português significa Índice de Satisfação do Cliente, foi o primeiro indicador para mensurar a satisfação dos clientes, desenvolvido na Suécia, em 1989, por Claes Fornell. Assim como o NPS, o CSAT consiste em apenas uma pergunta, mas pode ser aplicado em diferentes processos e fases de interação com o cliente.

O formato mais comum dessa pergunta é uma escala de 5 níveis, onde os clientes podem indicar sua satisfação com números ou representações gráficas, conforme exemplos:

Como você classifica a sua experiência com (descrever o ponto de contato, produto ou serviço):

Muito satisfeito	5		★★★★★
Satisfeito	4		★★★★☆
Indiferente	3		★★★☆☆
Insatisfeito	2		★★☆☆☆
Muito insatisfeito	1		★☆☆☆☆

Análise dos resultados

O cálculo do CSAT pode ser realizado de duas maneiras distintas.

Na primeira abordagem, divide-se o número de clientes satisfeitos pelo total de respondentes. Isto é, considera-se o número de pessoas que avaliaram como "satisfeito" e "muito satisfeito", ou que atribuíram notas 4 e 5 em uma escala numérica de 1 a 5. Nesse caso, o índice do CSAT é expresso em porcentagem, e resultados acima de 70% são geralmente considerados satisfatórios.

A segunda forma de calcular o CSAT é através da obtenção da Pontuação de Satisfação. Para isso, somam-se todas as notas recebidas e, em seguida, divide-se o resultado pelo total de respondentes. A interpretação do resultado nessa abordagem é similar: pontuações acima da metade da escala (ou seja, acima de 3) indicam um grau de satisfação positivo.

Além do índice numérico, o CSAT permite análise qualitativa, desde que seja incluída na pesquisa um campo aberto para "comentários".

Considere os seguintes tópicos durante a análise:

Segmentação dos resultados:

É útil segmentar os resultados do CSAT com base em diferentes critérios, como produtos ou serviços específicos, canais de atendimento ao cliente ou localização geográfica. Isso permitirá identificar áreas específicas que precisam de melhorias ou que estão se destacando positivamente.

Identificar tendências:

Ao analisar os dados, procure por tendências ou padrões. Identifique quais aspectos geraram maior satisfação ou insatisfação entre os clientes. A partir dessas tendências, você pode compreender quais aspectos estão funcionando bem e quais precisam de ajustes.

Comparação ao longo do tempo:

Para entender o progresso e o impacto das mudanças implementadas, é importante comparar os resultados do CSAT ao longo do tempo. Acompanhar a evolução da satisfação do cliente permitirá avaliar a eficácia das ações tomadas.

Correlação com outras métricas:

Além do CSAT, é valioso correlacionar os resultados com outras métricas, como o NPS (*Net Promoter Score*) e o CES (*Customer Effort Score*). Isso pode fornecer uma visão mais completa da experiência do cliente e ajudar a identificar relações causais entre elas.

CES – Customer Effort Score

Um dos pontos da pirâmide de experiência do cliente citada na introdução deste material é a redução de esforço. E, para que isso seja possível é preciso mensurar o esforço despendido pelo cliente durante a sua jornada.

Uma das melhores formas de fazer isso é através do CES, métrica utilizada para medir o esforço percebido pelo cliente ao interagir com uma empresa, produto ou serviço. O objetivo principal do CES é avaliar o quão fácil ou difícil foi para o cliente resolver um problema, obter suporte ou concluir uma tarefa específica.

A coleta do CES geralmente é feita por meio de pesquisas ou questionários após a interação do cliente com a empresa. A pergunta típica do CES é formulada como "Em uma escala de 1 a 7 (ou outra escala, como 1 a 5, por exemplo), o quão fácil foi resolver o seu problema / concluir a tarefa?" Os clientes são solicitados a classificar sua resposta em uma escala, onde 1 representa "Muito difícil" e 7 "Muito fácil".



Cálculo dos resultados:

A métrica utiliza a seguinte fórmula de cálculo:



Por exemplo:

$$\text{CES} = \frac{(4 \times 1) + (2 \times 2) + (3 \times 3) + (5 \times 4) + (4 \times 5) + (5 \times 6) + (7 \times 7)}{30}$$

$$\text{CES} = \frac{166}{30} = 5,5$$

Quanto mais próximo de 7 estiver seu resultado, melhor o seu índice e menos esforço o cliente está fazendo para utilizar seus produtos e serviços.

Análise dos resultados:

Pontuação:

A pontuação média do CES revela o nível geral de esforço percebido pelos clientes durante a interação. Quanto maior a pontuação, menor o esforço percebido, o que indica uma experiência mais fácil e positiva para o cliente. Por outro lado, pontuações mais baixas indicam que os clientes enfrentaram um esforço maior, o que pode ser um sinal de insatisfação ou de que a empresa precisa melhorar a experiência do cliente.



Comparação/análise histórica:

Para uma análise completa, é útil comparar a pontuação do CES com o seu próprio histórico e com outras empresas do mesmo setor. Isso ajudará a contextualizar a pontuação e entender se ela está acima ou abaixo da média.

Feedback qualitativo:

Além das pontuações numéricas, é importante considerar o feedback qualitativo fornecido pelos clientes nas pesquisas. Esses comentários podem fornecer insights valiosos sobre as razões por trás das pontuações do CES e ajudar a compreender melhor a experiência do cliente.

Síntese do capítulo

- Métricas de experiência do cliente avaliam a satisfação, lealdade e envolvimento dos clientes com uma empresa.
- Existem métricas transacionais e métricas relacionais.
- Métricas comuns incluem NPS (Net Promoter Score), CSAT (Customer Satisfaction Score) e CES (Customer Effort Score).
- O NPS classifica clientes como promotores, neutros ou detratores com base na probabilidade de recomendar a empresa.
- Análise do NPS envolve considerar margem de erro, taxas de respostas, taxa de conversão e taxa de comentários.
- O CSAT mede a satisfação do cliente em uma escala geralmente de 1 a 5 e pode ser calculado de diferentes maneiras.
- A análise do CSAT inclui segmentação, identificação de tendências, comparação ao longo do tempo e correlação com outras métricas.
- O CES mede o esforço percebido do cliente em resolver problemas ou concluir tarefas.
- A análise do CES considera a pontuação média, comparação histórica e feedback qualitativo.



GOVERNANÇA

GOVERNANÇA

Definição de governança corporativa

De acordo com o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e outras organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, bem como outras partes interessadas.

No livro "*Outside In*", os autores destacam que as pessoas chave no ecossistema da experiência do cliente, desde gerentes até empresas parceiras, possuem responsabilidades específicas relacionadas à experiência do cliente que são apropriadas para suas funções. Essas responsabilidades atribuídas, combinadas com um processo robusto para garantir a execução das tarefas, possibilitam a gestão proativa da experiência do cliente.

A governança de experiência do cliente é um elemento fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, pois promove a transparência e a responsabilidade, ao mesmo tempo em que garante que as interações com os clientes sejam positivas e alinhadas com os objetivos da empresa.

Ela não se resume a um comitê que emite diretrizes do alto ou a uma força policial que aplica penalidades por violações na experiência do cliente. Em vez disso, trata-se de um processo de administração e supervisão que integra a experiência do cliente às responsabilidades fundamentais de todos os membros da equipe.

Governança X experiência do cliente

A governança corporativa desempenha um papel fundamental na criação de uma experiência positiva para o cliente, e existem várias maneiras pelas quais a governança influencia essa experiência. São elas:

- Transparência

A transparência é um dos pilares da governança corporativa e é fundamental para estabelecer a confiança entre a empresa e as partes interessadas, incluindo os clientes. Aqui, a transparência envolve a divulgação honesta de informações. Isso ajuda os clientes nas tomadas de decisões e reduz a probabilidade de surpresas desagradáveis.



- Prestação de contas

A prestação de contas é a obrigação que a empresa tem de responder por suas ações e decisões. A organização precisa se responsabilizar pelo fornecimento de um serviço de qualidade, atender às expectativas dos clientes e resolver problemas. A prestação de contas também envolve a criação de canais para que os clientes entrem em contato e recebam respostas adequadas.

- Equidade

A equidade significa tratar todos de forma justa e imparcial. Isso significa que as empresas não devem favorecer alguns clientes em detrimento de outros. A equidade na experiência do cliente envolve a eliminação de discriminações e a garantia de que todos os clientes tenham acesso a produtos e serviços de qualidade.

- Responsabilidade corporativa

A responsabilidade corporativa se refere à obrigação das empresas de agir de forma ética e de contribuir positivamente para a sociedade. Isso significa fornecer produtos e serviços que sejam seguros, respeitar o meio ambiente e apoiar causas sociais que se alinhem com os valores da empresa.

- Integridade e ética

A integridade e a ética são valores fundamentais da governança corporativa. Se tratando de experiência do cliente, significa que a empresa deve agir de maneira ética, não realizando práticas enganosas, falsas promessas e comportamentos antiéticos. A integridade é essencial para construir a confiança do cliente e manter uma reputação da marca.

Plano de governança corporativa aplicada à experiência do cliente

Para implementar um plano de governança corporativa voltada à experiência do cliente é essencial seguir um processo bem estruturado. Descrevo esse processo a seguir:

Avaliação inicial

Antes de qualquer ação, é fundamental entender onde sua organização está em relação à experiência do cliente. Essa avaliação inicial ajuda a identificar áreas de melhoria e fornece uma base sólida para as decisões futuras.

O que fazer:

- Realize uma análise detalhada da experiência do cliente na sua organização.
- Identifique lacunas e oportunidades de melhoria.
- Avalie a cultura organizacional e liderança atual.



Definição de objetivos e estratégia

Para ter sucesso, é fundamental estabelecer metas claras e uma estratégia que guie suas ações na direção certa.

O que fazer:

- Defina objetivos específicos alinhados com seus objetivos de negócios.
- Crie uma estratégia que promova uma cultura centrada no cliente e estabeleça métricas-chave de desempenho.

Estrutura organizacional e responsabilidade

Designar responsabilidades claras e integrar a gestão da experiência do cliente em toda a organização é fundamental para garantir que todos estejam comprometidos.

O que fazer:

- Nomeie um líder ou equipe responsável pela experiência do cliente.
- Garanta que a responsabilidade pelo cliente seja incorporada em todos os níveis da organização.

Monitoramento e transparência

A coleta de feedback e a transparência são essenciais para entender e melhorar a experiência do cliente.

O que fazer:

- Implemente sistemas de monitoramento, como pesquisas, análise de redes sociais e Net Promoter Score (NPS).
- Estabeleça um processo para compartilhar os resultados com toda a organização.

Melhoria contínua e inovação

A inovação constante e a melhoria contínua garantem que sua organização esteja sempre atendendo às expectativas do cliente.

O que fazer:

- Desenvolva um plano de ação com base nos insights dos clientes e métricas de desempenho.
- Fomente uma cultura de inovação, encorajando os funcionários a contribuir com ideias para melhorar a experiência do cliente.

Prestação de contas e governança

Estabelecer responsabilidades claras e manter um processo de prestação de contas é essencial para assegurar a execução eficaz da estratégia.

O que fazer:

- Estabeleça um processo de prestação de contas, onde os líderes são responsáveis pela implementação da estratégia de experiência do cliente.
- Realize revisões regulares e ajustes na estratégia conforme necessário.

Comunicação externa

Comunicar suas iniciativas de melhoria da experiência do cliente aos clientes e ao público é fundamental para construir confiança e transparência.

O que fazer:

- Comunique de forma eficaz suas ações de melhoria da experiência do cliente aos seus clientes e ao público em geral.

Síntese do capítulo

- Governança corporativa é o sistema que dirige, monitora e incentiva organizações, envolvendo acionistas, conselho de administração, diretores e partes interessadas.
- A governança da experiência do cliente é crucial para o sucesso e sustentabilidade, promovendo transparência e responsabilidade.
- A governança impacta a experiência do cliente através de transparência, prestação de contas, equidade, responsabilidade corporativa, integridade e ética.
- Um plano de governança da experiência do cliente envolve avaliação inicial, definição de objetivos, estrutura organizacional, monitoramento, melhoria contínua, prestação de contas e comunicação externa.
- Cada etapa do plano exige ações específicas, como análise detalhada, definição de objetivos, designação de responsabilidades claras, monitoramento e transparência, inovação, prestação de contas e comunicação eficaz.



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Inteligência artificial aplicada a experiência do cliente

Em um mundo altamente competitivo, onde as expectativas dos clientes estão em constante mudança, a experiência do cliente tornou-se o elemento chave para o sucesso das empresas. Já não é suficiente oferecer produtos ou serviços de alta qualidade, os clientes agora esperam que suas necessidades sejam compreendidas, suas dúvidas respondidas e seus problemas resolvidos de forma ágil e eficiente. Nesse cenário, a Inteligência Artificial desempenha um papel fundamental.

Ela está redefinindo o cenário de atendimento ao cliente, desde chatbots, que estão disponíveis 24 horas por dia e 7 dias por semana, até análises de dados avançadas que permitem personalizações mais precisas.

Um estudo recente publicado pela Zendesk, uma empresa cujo o software de automação do atendimento ao cliente vem revolucionando experiências em vários seguimentos, concluiu que 81% dos líderes entrevistados veem a experiência e o suporte ao cliente como prioridades crescentes no próximo ano. Isso significa que a satisfação do cliente é uma prioridade crescente e que clientes satisfeitos tendem a se tornar fiéis e defensores da marca. Ou seja, a Inteligência Artificial não apenas otimiza o atendimento ao cliente, mas também contribui para o crescimento sustentável dos negócios fortalecendo a relação entre empresas e consumidores.

Baseada neste mesmo estudo da Zendesk, vou apresentar aqui algumas das principais tendências relacionadas à inteligência artificial.

Experiências conversacionais

Segundo um artigo publicado pela IBM, “a inteligência artificial (IA) conversacional usa tecnologias como chatbots ou agentes virtuais, com as quais os usuários podem conversar”. Essas ferramentas são alimentadas por algoritmos de aprendizado de máquina e tornaram-se a primeira linha de atendimento ao cliente para muitas empresas. Eles oferecem respostas rápidas e precisas, lidam com consultas básicas e podem até mesmo aprender com cada interação para aprimorar seu desempenho ao longo do tempo.

O estudo realizado pela Zendesk revelou que

- 72% dos clientes querem um atendimento imediato;
- 71% exigem experiências conversacionais naturais; e
- 70% esperam que qualquer pessoa com quem interagem tenha um contexto completo.

Vamos explorar cada um tópicos acima:

Assistência imediata

Se refere à capacidade de responder de forma rápida e eficaz às necessidades e perguntas dos clientes em tempo real. Além de respostas rápidas e a possibilidade de atendimento 24/7, também são consideradas vantagens: a eliminação de filas de atendimento; a consistência, através da padronização; a multicanalidade, permitindo o mesmo atendimento em diversos canais; e a integração com o atendimento humano, quando houver necessidade de continuidade por um agente.

Interações naturais e pessoais

Se refere a tornar a conversa entre o usuário e a máquina mais fluida, envolvente e semelhante a uma conversa humana. O importante aqui é a linguagem natural, personalização com base nas preferências do usuário e conversação multimodal (reconhecimento de voz, imagem, gestos etc.).

Continuidade nas interações

Se refere à capacidade de manter um histórico e uma progressão lógica na conversa, independentemente de quantas vezes o diálogo seja interrompido e retomado. Dentre os aspectos da continuidade estão a capacidade de guardar informações de interações anteriores e a consideração do contexto da conversa, a conexão lógica de novas interações com base em interações anteriores.

Personalização

Segundo o estudo da Zendesk “a maioria das empresas tem uma visão bastante restrita do que a personalização significa, o que está em desacordo com os 62% dos consumidores que acham que essas empresas poderiam estar fazendo mais.” O estudo afirma ainda que “esses clientes não querem ser reunidos em um grupo demográfico; eles anseiam por experiências em que são um segmento de um, não de milhares.”

Ainda citando o estudo, foi identificado que 62 % dos clientes dizem que recomendações personalizadas são melhores do que as genéricas, e 66% dos líderes acreditam que recomendações personalizadas reduzem os custos de aquisição de novos clientes.

Fato é que a personalização profunda pode melhorar significativamente a experiência do cliente e impulsionar o engajamento e a fidelidade, e a inteligência artificial desempenha um papel fundamental na capacidade das empresas de alcançar essa personalização.

Dentre as maneiras de gerar personalização através da IA, estão:

Coleta de dados

As empresas podem coletar dados detalhados sobre seus clientes de várias fontes, como interações anteriores, histórico de atendimentos/compras, preferências, comportamento online e muito mais. Quanto mais dados a empresa tiver, mais precisa será a personalização.

Análise de dados

A IA é capaz de analisar grandes volumes de dados de maneira eficiente, identificando padrões, tendências e insights que podem ser usados para personalizar a experiência do cliente. Isso inclui o uso de algoritmos de aprendizado de máquina para prever o comportamento futuro do cliente.

Segmentação

Por meio da inteligência artificial é possível segmentar os clientes em grupos com base em seus perfis e comportamentos, permitindo a entrega de mensagens e ofertas direcionadas. Essa segmentação pode ser dinâmica, respondendo às mudanças no comportamento do cliente.

Recomendações personalizadas

A tecnologia também pode ser utilizada para criar recomendações de produtos ou conteúdo personalizadas. Isso é comum em plataformas de comércio eletrônico, streaming de mídia e em muitos outros setores.

Concluindo, a aplicação da inteligência artificial na experiência do cliente representa um divisor de águas para as empresas em um cenário de negócios competitivo e em constante evolução.

À medida que as empresas adotam essas tendências e se adaptam às expectativas dos consumidores, elas estão posicionadas para prosperar na nova era das experiências. Aqueles que abraçam a inteligência artificial colhem os benefícios de clientes satisfeitos, engajados e leais, impulsionando o sucesso das organizações a longo prazo.

Síntese do capítulo

- A inteligência artificial (IA) desempenha um papel vital na redefinição do atendimento ao cliente.
- Tendências de IA incluem experiências conversacionais, assistência imediata, interações naturais e pessoais, continuidade nas interações e personalização.
- A personalização profunda é essencial para melhorar a experiência do cliente e a fidelidade.
- A IA permite a coleta e análise de dados, segmentação de clientes e recomendações personalizadas.
- Empresas que abraçam a IA colhem os benefícios de clientes satisfeitos e engajados, impulsionando o sucesso a longo prazo.



REFERÊNCIAS

Livros:

Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business | Harley Manning e Kerry Bodine

The Experience Economy | B. Joseph Pine II e James H. Gilmore

Experiência do Cliente – Na teoria e muita prática | Mariana de Marchi et al.

Clima e cultura organizacional: Entender, manter e mudar | Fernando Lanzer

Customer Service Training | Kimberly Devline

A Experiência do Colaborador | Tracy Maylett e Matthew Wride

O Corpo Fala | Pierre Weil e Roland Tompakow

The Inmates Are Running the Asylum | Alan Cooper

A Jornada do Cliente | Gart Capote

Mapeamento de Experiências | Jim Kalbach

A Pergunta Definitiva 2.0 | Frederick F. Reichheld

Artigos:

Customer Experience Defined | Harley Manning | forrester.com

Global Study: What Happens After a Bad Experience, 2022 | XM Institute

Customer Experience Maturity: Assessment | XM Institute

The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture | Benjamin Schneider | Oxford Handbooks Online

Why your brain loves good storytelling | Paul J. Zak | Harvard Business Review

SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others | David Rock | NeuroLeadershipJournal

Quantifiable Link Between Retail Employee Engagement, Customer Satisfaction and Sales | Businesswire

Empathy Map Worksheet | XPLANE

Rapid Techniques for Mapping Experiences | Jim Kalbach | O'Reilly

The One Number You Need to Grow | Frederick Reichheld | Harvard Business Review

CX Trends 2023 | Zendesk

O que é IA Conversacional | IBM | ibm.com

