

# CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Gestão Prática da  
Experiência do Cliente

**Carlos Caldeira**  
Sócio da KC&D e Professor do Insper



**ALTA BOOKS**  
E D I T O R A  
Rio de Janeiro, 2021

## Customer Experience Management

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-65-5520-251-9

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2021 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

**Produção Editorial**  
Editora Alta Books

**Gerência Editorial**  
Anderson Vieira

**Gerência Comercial**  
Daniele Fonseca

**Produtor Editorial**  
Illyssabelle Trajano  
Thiê Alves

**Assistente Editorial**  
Rodrigo Dutra

**Equipe de Marketing**  
Livia Carvalho  
Gabriela Carvalho  
marketing@altabooks.com.br

**Coordenação de Eventos**  
Viviane Paiva  
comercial@altabooks.com.br

**Editor de Aquisição**  
José Rugeri  
j.rugeri@altabooks.com.br

**Equipe Editorial**  
Luana Goulart  
Ian Verçosa  
Maria de Lourdes Borges  
Raquel Porto  
Thales Silva

**Equipe de Design**  
Larissa Lima  
Marcelli Ferreira  
Paulo Gomes

**Equipe Comercial**  
Daiana Costa  
Daniel Leal  
Kaique Luiz  
Tairone Oliveira

**Revisão Gramatical**  
Gabriella Araújo  
Luciere de Souza

**Capa**  
Marcelli Ferreira

**Diagramação | Layout**  
Joyce Matos

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para [autoria@altabooks.com.br](mailto:autoria@altabooks.com.br)

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com [projetos@altabooks.com.br](mailto:projetos@altabooks.com.br)

**Erratas e arquivos de apoio:** No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

**Ouvidoria:** [ouvidoria@altabooks.com.br](mailto:ouvidoria@altabooks.com.br)

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

C146c Caldeira, Carlos

Customer Experience Management: Gestão Prática da Experiência do Cliente / Carlos Caldeira. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2021.  
224 p. : il. ; 17cm x 24cm.

Inclui índice e anexo.  
ISBN: 978-65-5520-251-9

1. Administração. 2. Gestão. 3. Cliente. I. Título.

2021-296

CDD 658.401  
CDU 658.011.2

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré  
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)  
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419  
[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) — [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)  
[www.facebook.com/altabooks](https://www.facebook.com/altabooks) — [www.instagram.com/altabooks](https://www.instagram.com/altabooks)



ASSOCIADO



# SUMÁRIO

## **CAPÍTULO 1**

Introdução à gestão da experiência do cliente 1

## **CAPÍTULO 2**

Entendendo as alavancas de valor de CX e CS 27

## **CAPÍTULO 3**

Planejando o “programa de CX” e estabelecendo uma visão de CX 43

## **CAPÍTULO 4**

Onde estamos e para onde vamos? Jornada ou Experiência Ideal 65

## **CAPÍTULO 5**

Mensuração: como vamos medir a experiência? 91

**CAPÍTULO 6**

A culpa pode não ser dos funcionários:  
desenvolvendo a força de trabalho  
para CX 121

**CAPÍTULO 7**

Haverá problemas na experiência:  
criando um sistema para  
gerenciá-los 139

**CAPÍTULO 8**

Suporte tecnológico e analítico  
para CXM 159

**ANEXO A**

O NPS está em minha meta,  
e agora? 187

**ANEXO B**

Pequeno glossário de termos  
de CX e CS 191

**REFERÊNCIAS 195**

**ÍNDICE 211**

**VIII**

# Introdução à gestão da experiência do cliente

## O QUE É A GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?

Como toda palavra da moda, a Gestão da Experiência do Cliente será usada e abusada por organizações, gurus e pela literatura de negócios. Para nossa sorte, é um conceito razoavelmente claro em termos leigos. É, afinal, gerenciar (melhorar) a experiência de consumir os produtos e serviços oferecidos por uma organização. Observemos duas definições. Primeiramente a de Gartner (2019), em tradução livre:

*Gestão da Experiência do Cliente (Customer Experience Management ou CXM) é a prática de desenhar e reagir às interações com os clientes, para atingir ou superar as expectativas dos clientes e, assim, aumentar a satisfação, a lealdade e o advocacy por parte dos clientes. É uma prática que requer gestão da mudança e o uso de tecnologias para ser bem-sucedida.*

A segunda será parafraseada do Francisco Zapatta, consultor de Experiência do Cliente:

*Gestão da Experiência do Cliente é a orquestração de experiências memoráveis. Memoráveis no sentido de que a experiência do cliente é um conjunto de percepções objetivas e subjetivas que o cliente tem perante uma marca, por meio dos contatos com essa marca. Mas ele precisa lembrar destas experiências.*

Trabalharemos ao longo do livro com o conjunto destas duas definições. Sem entrar em detalhes, gostaria de destacar alguns pontos do conceito acima que depois serão esmiuçados ao longo do livro:

- O fato de incorporarmos a noção de **desenho (e orquestração)** das experiências que uma organização quer oferecer.
- A noção de reação, ou escrita de outra forma, a noção de melhoria sobre o que o **cliente nos conta ou demonstra (feedback)**.
- O importante conceito de **expectativas** dos clientes, da gestão dessas expectativas e da acumulação das diversas experiências na **memória dos clientes**, ainda que de maneira incompleta.
- Os objetivos finais de CXM: **satisfação, lealdade e advocacy (boca a boca)**.

- A percepção de que o CXM exige um componente de **gestão da mudança ou gestão de um programa de transformação**.
- A ênfase no uso da **tecnologia** para atingir o sucesso em gestão da experiência.

Mas como isso é diferente de tudo que se fazia até hoje? Meu tio já fazia isso em sua cadernetinha no armazém! Isso nada mais é do que marketing de relacionamento com outro nome? Estas perguntas são pertinentes, mas este livro argumenta que a gestão da experiência é diferente e também é uma evolução, especialmente em função de um contexto específico no mundo dos negócios, que toma corpo a partir de meados dos anos 2000.

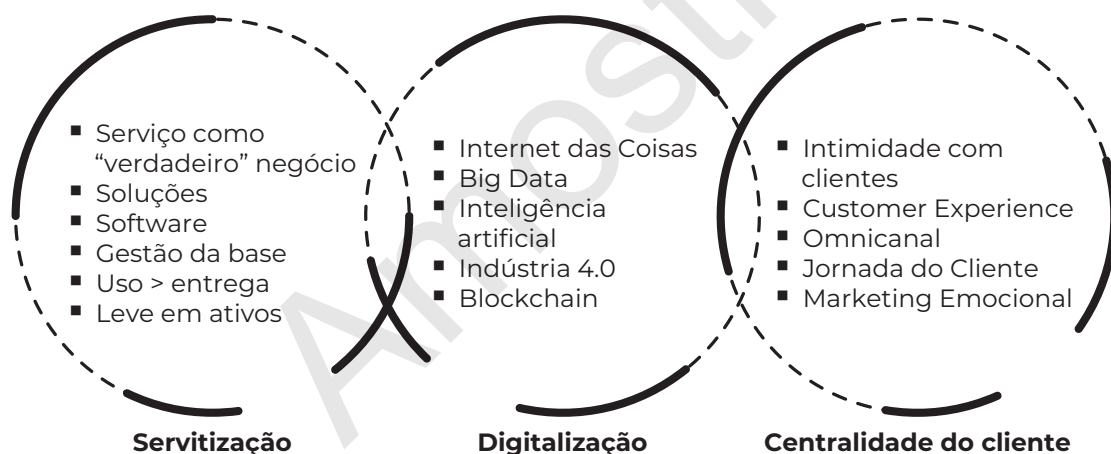
## **O CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, OU POR QUE DESTA VEZ É DIFERENTE**

O contexto que permite com que o conceito de Gestão da Experiência se distancie, embora esteja conectado, ao que se fazia anteriormente em termos de relacionamento, é o contexto da transformação digital. Transformação digital ainda é um conceito em busca de uma definição “universal”, mas, para efeitos de argumento, usarei a definição da professora Jeanne Ross do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), especialista em transformação digital e estratégia digital. Segundo ela, a transformação digital perpassa a sugestão de que:

*(Para o futuro)... as organizações precisam abraçar a ideia de soluções (e serviços), baseados em dados e informações, e entregues através de experiências impecáveis. (Ross, 2018)*

A figura seguinte ilustra o conceito. Interpretando a frase de Ross, temos, então, três grandes tendências afetando o mundo dos negócios: a servitização, a digitalização e a centralidade do cliente.

FIGURA: **Pilares da transformação digital**



Fonte: Análise a partir de Ross (2018), Neely et al. (2008) e Tseng e Piller (2003).

A **servitização** trata do maior foco das organizações em termos de ofertas de serviços, em detrimento da oferta de produtos (Forkmann et al., 2017). Começou a afetar as organizações manufatureiras já em meados dos anos 2000. Nos últimos anos, vemos uma expansão ainda maior da oferta de serviços. Muitas



pessoas deixaram de ter um automóvel, amparadas pelo aumento de ofertas de serviços de transportes via aplicativos de compartilhamento. Em 2019, a Uber já tinha 20 milhões de usuários no Brasil<sup>1</sup>. Outro bom exemplo é o aparecimento dos sites de assinatura de música, os *streamings*. A receita de *streamings*, em 2018, já representava a maior fatia entre todos os tipos de receitas da indústria fonográfica<sup>2</sup>. A servitização acaba mudando algumas características dos negócios: a importância relativa dos serviços (em comparação aos produtos); a concentração em ofertas de soluções; o crescimento de ofertas de serviços baseados em software; a menor necessidade de ativos (*asset-light*) e o aumento da importância da gestão da base instalada.

A **digitalização** anda em paralelo com a servitização, e uma influencia a outra. A digitalização ocorre através da popularização dos terminais inteligentes. Primeiro, ao permitir que cada usuário tenha um terminal inteligente. Depois, ao fazer com que os preços caiam e a maioria dos produtos já saiam embarcados com seus respectivos “computadores” (tais como TVs). Essa disponibilidade de terminais, aliada à disponibilidade das redes 4G ao redor do mundo, permitiu o aparecimento de uma série de serviços inovadores. O Waze é um exemplo. Mais interessante, é a possibilidade de explorar a conectividade dos aparelhos em novas ofertas de serviços, novos modelos de negócio e ofertas baseadas em dados tempo real (por exemplo: a internet das coisas, a possibilidade que seu carro se comunique

---

<sup>1</sup> <https://www.uber.com/pt-BR/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber/>

<sup>2</sup> <https://techcrunch.com/2019/04/02/streaming-accounted-for-nearly-half-of-music-revenues-worldwide-in-2018/>

com outros carros, ou o aparecimento do Pokémon GO, que utiliza a câmera do celular e o GPS para conectar jogadores no mundo real e virtual).

Quase simultaneamente, começa a crescer o interesse por tornar as organizações verdadeiramente **centradas no cliente**. Ou seja, organizações que se orientam a partir dos desejos dos clientes e não ao contrário. Embora a literatura de marketing já preconizasse essa abordagem, era raro encontrar organizações que realmente fossem focadas em seus clientes (Rust et al., 2010). A partir de meados dos anos 2000 temos uma inflexão. Tanto a servitização como a digitalização permitem que as organizações se tornem verdadeiramente centradas nos clientes. Pela primeira vez, obras que preconizam a centralidade, tais como *A pergunta definitiva* (Reichheld, 2006), se tornam *best sellers*. Enquanto o conceito já existia, as tendências de servitização e a digitalização fizeram com que a centralidade do cliente e, por conseguinte, a gestão da experiência, pudessem finalmente florescer (Spanyi & Davenport, 2019)<sup>3</sup>.

Sintomático destas três tendências é o (re)aparecimento, nos anos 2000-2010 das organizações que se tornariam as mais valiosas do mundo. Amazon, Apple e Google começam a oferecer, a exemplo do que preconiza Ross, serviços baseados em software com excelente experiência. A este grupo se junta a Microsoft que, através de Satya Nadella (que graças aos seus esforços e resultados se torna CEO em 2014), consegue finalmente mudar seu modelo de negócios. Não surpreendentemente são estas as

---

<sup>3</sup> Agradeço ao Prof. Victor Macul por esta referência.

organizações com maior valor de mercado em 2020: organizações que fornecem serviços baseados em software, com alta utilização de informação do usuário, entregues com uma experiência impecável. Além disso, a utilização constante destes serviços (quantas vezes você usou o Google hoje?) alavanca enormemente o valor de (marca e) mercado destas organizações.

TABELA: **Organizações de maior valor de mercado**

ORGANIZAÇÃO	SÍMBOLO	MARKET CAPITALIZATION (US\$ BILHÕES)
Apple	AAPL	1855
Microsoft	MSFT	1533
Amazon	AMZN	1502
Google (Alphabet)	GOOG	1123

Fonte: Análise do autor baseado nos dados de 02/11/2020, retirados de Yahoo! Finance.

## POR QUE O CXM É IMPORTANTE? EVIDÊNCIAS

Além da evidência de que as maiores organizações em valor de mercado nos Estados Unidos estão no centro da transformação digital e da revolução de experiência do cliente, a literatura traz uma série de evidências favoráveis à relação entre competências em CXM (*Customer Experience Management*) e medidas de desempenho organizacional. Segue uma lista selecionada das evidências desta relação:

TABELA: **Relação entre CXM e desempenho organizacional**

ESTUDO	PERIÓDICO	CONCLUSÃO
Reichheld & Sasser (1990)	Harvard Business Review	Aumento de 5% na retenção de clientes pode aumentar entre 25% e 85% o valor da organização.
Anderson et al. (2004)	Journal of Marketing	Estabelece relação entre satisfação e <i>shareholder value</i> .
Reichheld (2006)	Livro: <i>A pergunta definitiva</i>	A satisfação do cliente está relacionada ao crescimento de receitas.
Gupta & Zeithaml (2006)	Market Science	Relação entre satisfação e performance financeira nas organizações.
Morgan & Rego (2006)	Marketing Science	Forte relação entre satisfação e uma série de medidas de desempenho financeiro.
Kumar et al. (2007)	Harvard Business Review	Estabelece que o valor da indicação dos clientes pode variar até 10000%, dependendo de sua experiência atual.
Rawson et al. (2013)	Harvard Business Review	Melhor gestão de jornadas está relacionada ao maior crescimento em vendas.
Magids et al. (2015)	Harvard Business Review	Cientes engajados emocionalmente podem ter um valor futuro até 50% maior.
Grønholdt et al. (2015)	International Journal of Quality and Service Sciences	Empresas com melhores indicadores de experiência têm desempenho superior às com indicadores ruins.

Fonte: Seleção do autor.

Mais tarde exploraremos a lógica e as alavancas que provavelmente atuam nesta relação (retenção, *upsell* e *cross-sell*, prêmio de preço, indicações e custo de servir), pois estas alavancas serão essenciais para que a gestão da experiência se reverta em retornos financeiros.

## **QUANTAS E QUAIS ORGANIZAÇÕES ESTÃO INVESTINDO EM CXM?**

Esta é uma pergunta difícil de responder por uma série de fatores. A princípio, porque faz muito tempo que as organizações “dizem” que estão investindo em satisfação do cliente e gestão da experiência. Quando uma organização realmente sai do estágio de autoengano e começa a fazer a gestão? É difícil dizer. Usaremos diferentes critérios para organizações bem diferentes.

Para grandes organizações, consideraremos aquelas que têm um grande programa formal de CXM rodando, que colocaram em suas declarações públicas que a experiência é parte fundamental. Para *startups*, consideraremos as que, analogamente, declaram que a experiência é central à estratégia, ou organizações cujo modelo de negócio oferece um produto muito semelhante ao que existe, melhorando a experiência como forma de diferenciação. A seleção será limitada, mas nos trará evidências sobre a popularização da prática no Brasil.

TABELA: **Organizações maduras apostando na Gestão da Experiência no Brasil (selecionadas)**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>EVIDÊNCIA</b>
Itaú	Desde 2018 tem um grande programa de experiência. Desde 2017 declara que experiência é um dos pilares de sua estratégia.
Santander	Desde 2017 tem um grande programa de experiência.
Banco do Brasil	Alterou sua visão para incluir a experiência como pilar principal.
Banco Votorantim	Começou um projeto em 2019 para melhorar a experiência dos revendedores de automóveis.
BP (Beneficência Portuguesa)	Tem um programa de experiência do paciente desde pelo menos 2017.
Hospital Albert Einstein	Tem um programa de experiência do paciente desde pelo menos 2015. Tem um curso aberto para ensinar sua metodologia de experiência do paciente.
Hospital Sírio-Libanês	Tem um programa de experiência do paciente desde pelo menos 2017.
Fleury	Tem o cargo de Diretor de Intimidade com o Cliente desde o início da década. Publica seu Net Promoter Score nos materiais publicados para Relacionamento com Investidores.
Claro	Tem um programa de gestão de experiência desde 2018. Tem um CXO (Customer Experience Office) desde 2018.
Leroy Merlin	Tem um programa de gestão que vem pelo menos desde 2017.
Toyota	Incorporou a experiência como pilar de sua estratégia mundial a partir de 2018 (muito embora o foco em qualidade do serviço venha de muito tempo).

Fonte: Materiais públicos das organizações, reportagens diversas.

TABELA: **Startups brasileiras que revolucionaram serviços existentes através de experiência (selecionadas)**

ORGANIZAÇÃO	EVIDÊNCIA
99	Revolucionou o “ <i>transport for hire</i> ”, especialmente focando nas famosas cinco estrelas para avaliar os prestadores de serviços e gerenciar a base.
Nubank	A ideia do Nubank começa com uma péssima experiência vivida em um banco tradicional. O Nubank ficou famoso por seu serviço ao cliente com toque pessoal.
QuintoAndar	O QuintoAndar foca especialmente em facilitar a experiência para quem quer alugar seu imóvel.
Amaro	<i>Startup</i> de vestuário no modelo direto ao consumidor que considera a gestão da experiência central ao modelo de negócios.
Volanty	Tenta melhorar a experiência de comprar e vender um carro usado.
Loggi	Foca em melhorar a experiência de quem precisa de transporte rápido de pacotes, especialmente clientes do setor corporativo.

Fonte: Materiais públicos das organizações, reportagens diversas.

Outra evidência indireta da utilização de CXM pelas organizações é o crescimento da oferta de serviços para auxiliar estas mesmas organizações nas conduções de seus programas de experiência, ou mesmo nas soluções tecnológicas para este fim. À guisa de exemplo, a Grand View Research estima que o mercado de serviços de CXM vai crescer a 20% a.a. e atingir USD 35 bilhões em 2025<sup>4</sup>. Recentemente, a segunda maior organização de software de CXM, a Qualtrics, foi adquirida pela SAP por

<sup>4</sup> <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-customer-experience-management-cem-market>

7 bilhões de euros<sup>5</sup>. A Ipsos, uma das organizações líderes em serviços de consultoria em experiência do cliente, tem mais de 1000 funcionários dedicados apenas a esta prática, espalhados por 40 países<sup>6</sup>.

## **SE O CXM ESTÁ SENDO AMPLAMENTE UTILIZADO, ELE VAI SUBSTITUIR O MARKETING?**

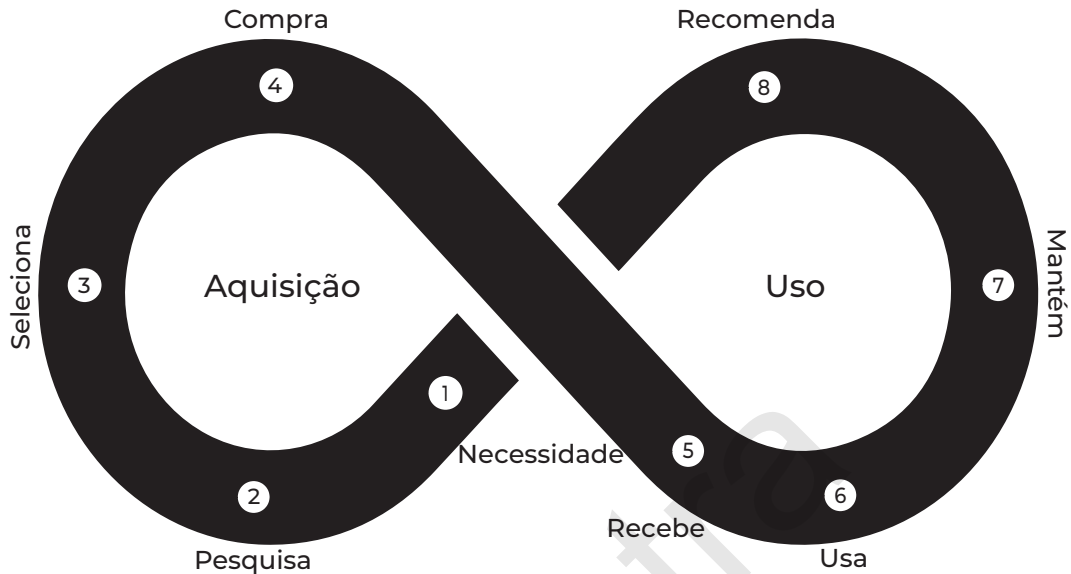
Parece que toda semana esta história ressurge. A gestão da experiência é o novo marketing. O marketing acabou e assim por diante. Exageros à parte, é seguro dizer que a experiência do cliente e a experiência da marca devem estar intimamente ligados no futuro. Quando olhamos para o ciclo de compra do cliente (usualmente demonstrado como uma figura semelhante ao símbolo do infinito), temos alguns marcos da compra e uso:

1. a percepção da necessidade;
2. a pesquisa de como satisfazer a necessidade;
3. a seleção do provedor;
4. a compra em si;
5. o recebimento;
6. o uso;
7. a decisão de renovação;
8. a recomendação do provedor.

<sup>5</sup> <http://www.apdc.pt/noticias/atualidade-internacional/sap-compra-qualtrics-por-71-mil-milhoes-de-euros>

<sup>6</sup> <https://www.ipsos.com/en-hk/ipsos-loyalty>





Fonte: Interpretação do autor para gráfico comumente utilizado. Autor desconhecido.

Tipicamente, este esquema sempre foi apresentado em duas cores, representando os silos funcionais das organizações. Os passos de 1 a 5 seriam, numa simplificação, responsabilidade de Marketing. Os passos 6 a 8, de Operações.

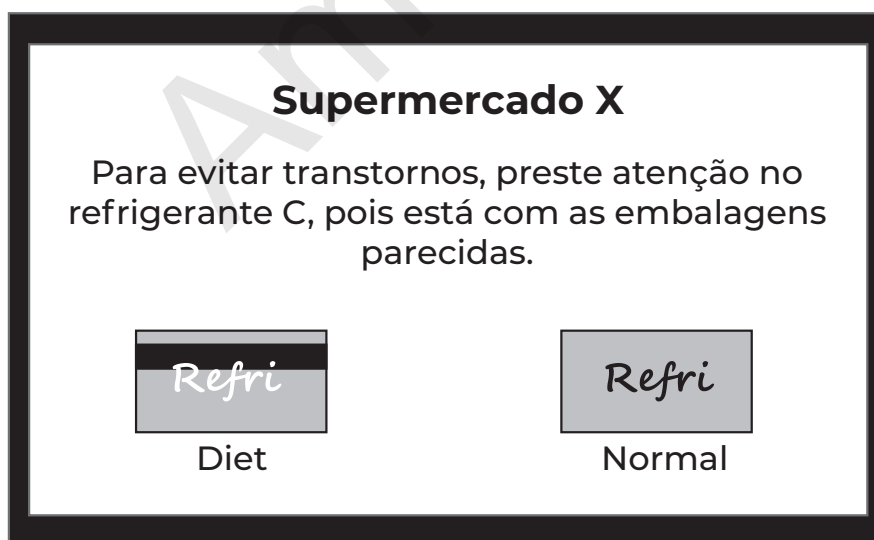
Uma das mudanças que a gestão da experiência traz é a de olhar as jornadas do cliente (ou este ciclo de compra) de maneira completa. Problemas em qualquer ponto da Jornada (em CXM, chamados de pontos de contato) podem comprometer a retenção deste cliente com a organização (Dixon et al., 2010). Assim, somem as cores e as responsabilidades ensiladas de cada área, e as organizações devem olhar a jornada como um todo.

Apesar desta união de forças, isso não significa que a gestão da marca e da promessa da marca (ou experiência da marca ou *Brand Experience* ou BX) deixem de ser importantes. O que

as evidências mostram é que a jornada é única, a gestão de BX e CX deve ser integrada, e que as áreas de marketing, vendas e operações precisam enxergar esta jornada de maneira única (Clatworthy, 2012).

Vejamos um caso recente. Em 2018, uma grande marca de bebidas mudou sua promessa de marca, tentando integrar sua linha de refrigerantes no intuito de que o cliente não veja diferenças entre as linhas açucaradas e não açucaradas. Na revisão de BX, resolveu-se também por unificar o design das embalagens. O que faz sentido: se o intuito é que as experiências entre as linhas sejam parecidas, que as embalagens sejam parecidas. Ao entrar em seu supermercado local, os compradores eram surpreendidos com o seguinte aviso, bem em frente ao produto:

FIGURA: **Relação entre CX e BX**



Fonte: Impressão artística do cartaz.

Temos aqui evidências da conexão entre BX e CX. Uma decisão de marca e da promessa da marca teve efeito adverso na experiência. E, se continuarmos o ciclo, podemos imaginar que a pior experiência (imagine ter de voltar ao supermercado para trocar o produto, imagine o custo operacional que o supermercado deve ter sustentado para finalmente decidir colocar o aviso) acaba afetando negativamente a marca. A promessa de marca influencia a experiência do cliente. Boas experiências alimentarão o valor da marca e vice-versa. O que parece é que CXM não é o novo marketing, mas um conceito que poderá contribuir para a integração entre marketing, vendas e operações (Fatma, 2014).

## **DE ONDE VEIO O CONCEITO DE CXM? UMA HERANÇA DE QUALIDADE, DESIGN DE SERVIÇOS E LEALDADE**

Corroborando o fato de que a gestão das experiências faz uma “ponte” entre marketing e operações, a “árvore genealógica” da literatura do conceito é composta por três grandes braços: o primeiro, derivado da literatura de operações, que explora as questões da qualidade e do design de serviços. Na figura abaixo, destaca-se o que se considera a obra seminal de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988)<sup>7</sup>, que deu as bases para pensarmos o que é qualidade de serviços: o modelo SERVQUAL, até hoje usado em algumas aplicações de CXM.

---

*7 Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) propõe um modelo de lacunas na qualidade de serviço, organizado em quatro (depois ampliado para cinco) lacunas: lacuna de conhecimento, lacuna de interpretação, lacuna de entrega, lacuna de comunicação e a lacuna do cliente.*