

QI DO CRESCIMENTO

FIQUE ESPERTO PARA ESCOLHER O QUE VAI
LEVANTAR OU DERRUBAR SUA EMPRESA



TIFFANI BOVA



ALTA BOOKS
E D I T O R A

Rio de Janeiro, 2019

SUMÁRIO

<i>Agradecimentos</i>	<i>xi</i>
<i>Prefácio por Geoffrey A. Moore</i>	<i>xv</i>
Uma Coisa — Nunca é só uma Coisa	1

CAMINHO 1

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE



HISTÓRIA 1	
Sephora: uma Experiência Maravilhosa	18
HISTÓRIA 2	
Shake Shack: Hospitalidade Radical	24
HISTÓRIA 3	
Starbucks: Perdendo a Alma do Passado	28
Juntando Tudo	34

CAMINHO 2

PENETRAÇÃO NA BASE DE CLIENTES



HISTÓRIA 1	
Red Bull: um Farmacêutico Tailandês e um Empresário Austríaco Entram em um Bar	43
HISTÓRIA 2	
McDonald's: Atenção, Preparar, Café da Manhã	50
HISTÓRIA 3	
Sears: Arrancando o Varejo pela Raiz	56
Juntando Tudo	66

CAMINHO 3

ACELERAÇÃO DE MERCADO



ACELERAÇÃO
DE MERCADO

HISTÓRIA 1

Under Armour: Camisetas Suadas

69

74

HISTÓRIA 2

The Honest Company: Melhor Viver pela Química

81

HISTÓRIA 3

Mattel: Brinquedos, Sempre Brinquedos

89

Juntando Tudo

96

CAMINHO 4

EXPANSÃO DE PRODUTOS



EXPANSÃO
DE PRODUTOS

HISTÓRIA 1

**Kylie Cosmetics:
Keeping Up With Kylie Jenner (#KUWKJ)**

101

106

HISTÓRIA 2

John Deere: e o "Ritmo" Continua

112

HISTÓRIA 3

**Blockbuster: "Seja Gentil, Por Favor,
Não Desenrole Nosso Negócio"**

117

Juntando Tudo

123

CAMINHO 5

DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES E PRODUTOS



DIVERSIFICAÇÃO
DE CLIENTES/
PRODUTOS

HISTÓRIA 1

Marvel: Super-Herói Salva o Dia

127

133

HISTÓRIA 2

PayPal: os Bancos no Futuro

140

HISTÓRIA 3

LEGO: Desmoronando, Bloco por Bloco

145

Juntando Tudo

150



CAMINHO 6

OTIMIZAÇÃO DAS VENDAS



HISTÓRIA 1	
Salesforce: Quatro Homens e Dois Cães	162
HISTÓRIA 2	
Walmart: a Associação Definitiva no Varejo	168
HISTÓRIA 3	
Wells Fargo: uma Rima Não é o Motivo	175
Juntando Tudo	180

CAMINHO 7

CHURN - EVASÃO DE CLIENTES



HISTÓRIA 1	
Spotify: Seleção Vencedora	192
HISTÓRIA 2	
Netflix: Vinte Anos de Idade (e Vamos Longe...)	199
HISTÓRIA 3	
Blue Apron: um Prato Cheio	205
Juntando Tudo	211

CAMINHO 8

PARCERIAS



HISTÓRIA 1	
GoPro: Viciados em Adrenalina	221
HISTÓRIA 2	
Airlines: os Céus Amigáveis	227
HISTÓRIA 3	
Apple: Matando-me Docemente	233
Juntando Tudo	237

CAMINHO 9

COOPETIÇÃO



COOPETIÇÃO

HISTÓRIA 1	
Fiat Chrysler, BMW e Intel: Unindo Forças	246
HISTÓRIA 2	
Wintel: o Ataque dos Clones	251
HISTÓRIA 3	
Cisco-VMware-EMC: Melhor Juntas?	256
Juntando Tudo	261

CAMINHO 10

ESTRATÉGIAS NÃO CONVENCIONAIS



ESTRATÉGIAS
NÃO CONVENCIONAIS

HISTÓRIA 1	
TOMS Shoes: Coração e Sola	272
HISTÓRIA 2	
Lemonade Insurance: Quando a Vida lhe Dá Limões	279
HISTÓRIA 3	
Grameen Bank em Bangladesh: de Propósito	286
Juntando Tudo	291

SAIBA QUANDO PULAR	294
AMAZON ESTUDO DE CASO: FIQUE NO PRIMEIRO DIA	302

Notas	309
--------------	-----

Índice	329
---------------	-----



CAMINHO1

**EXPERIÊNCIA DO
CLIENTE**



“Comece com a experiência do cliente e trabalhe no sentido inverso em direção à tecnologia. [...] Quais benefícios incríveis podemos oferecer ao cliente? [...] Não comece com “Vamos conversar com os engenheiros e descobrir que tecnologia fantástica nós temos.”

— STEVE JOBS

POR QUE A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE IMPORTA

- 3/4 de 3 mil empresas B2B [quando empresas vendem para outras empresas] pesquisadas classificaram a experiência do cliente como um fator essencial na escolha do fornecedor.
- 68% de executivos de alto escalão esperam que, no futuro, as empresas atribuam mais importância à experiência do cliente do que aos produtos.
- 86% dos clientes estão dispostos a gastar mais por uma experiência melhor.
- 70% das experiências de compra se baseiam em como as pessoas sentem que estão sendo tratadas.
- Análises mostram que empresas que se superam na experiência do cliente têm um aumento de 4 a 8% em comparação com o mercado.
- Sete entre dez americanos (70%) estão dispostos a gastar uma média de 13% mais com empresas que eles acreditam oferecer um excelente atendimento ao cliente.
- A promessa de melhor atendimento ao cliente atrai compradores: três entre cinco americanos (59%) experimentariam uma marca ou empresa nova para ter uma melhor experiência do cliente.

A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE É A NOVA MODA

Quanto você pagou por sua última viagem de Uber, um quarto de hotel, uma passagem de avião, ou um café na Starbucks? (Nada de trapanças — se teve que colocar o preço no relatório de despesas, não vale.) Então, com que empresa você interagiu recentemente cujo atendimento ao cliente o deixou pendurado ao telefone, que não retornou sua ligação rapidamente ou entregou o produto errado e transformou o processo de devolução em um pesadelo?

Aposto que você lembrou os nomes dessas últimas, daquelas “experiências”, muito mais vivamente do que os das primeiras — e não tem receio de compartilhá-las.

Confusões recentes causadas por experiências do cliente (EC) abaixo dos padrões foram notícia a nível nacional e, em alguns casos, internacional — por exemplo, a United Airlines (que arrastou um passageiro para fora de um de seus aviões) e a Wells Fargo (que abria contas adicionais para pessoas sem seu consentimento). Eu diria que tais inconvenientes prejudicaram, muito rapidamente, grande parte do valor adicional que essas marcas respeitadas e seus esforços de EC conseguiram construir ao longo de décadas.

Pesquisas atuais mostram que mais de 70% dos clientes se baseiam em “avaliações” (de clientes) como a fonte principal para decidir entre diferentes marcas e produtos. **É por esse motivo que esse caminho de crescimento pode ser tão implacável.** Essas imagens “negativas” (de experiência do cliente) ficarão marcadas para sempre em nossa memória e em nossas conversas e serão imortalizadas na internet — o que significa que essas empresas precisam gastar muito mais para nos “reconquistar” do que gastaram para nos atrair no início.

A reputação de mil anos pode ser destruída pela conduta de uma hora.

— PROVÉRBIO JAPONÊS



O CLIENTE LEMBRA DA
EXPERIÊNCIA QUE TEM COM
UMA MARCA POR MAIS TEMPO DO
QUE LEMBRA O PREÇO QUE PAGOU.

A experiência do cliente é a soma de todos os pontos de contato de uma marca, online e/ou offline, por meio tanto de humanos quanto, atualmente, de novas tecnologias, como bots [softwares que simulam ações humanas], inteligência artificial (IA) e “coisas”.

O que é experiência do cliente? Para o que *QI do Crescimento* se propõe, a experiência do cliente foca as interações entre empresas e seus clientes. Uma *promessa de marca* é o que *você* fala sobre sua empresa, a experiência do cliente é o que influencia o que *eles* — clientes — dizem sobre sua empresa. Em princípio, **a experiência do cliente se baseia nos sentimentos que afloram quando os clientes interagem com seus produtos, funcionários e várias vendas, serviços e canais de marketing.**

Não cometa o erro de pensar que, ao centrar-se na melhoria da EC, você está, de fato, “no caminho da **Experiência do Cliente**.” Usar a EC como catalisador do crescimento é muito diferente de focar unicamente na melhoria de índices específicos dentro de alguns grupos. Mais do que qualquer outra “revolução” no último século, a mudança nas expectativas dos clientes está provando afetar drasticamente tudo que pensamos sobre o crescimento dos negócios.

A verdadeira origem da diferenciação competitiva no século XXI é: Experiência do Cliente.

Infelizmente, muitas empresas perderam a EC de vista e ainda têm uma visão limitada dos motivos para oferecer uma EC convincente — principalmente porque: (1) não concordam com o que é uma EC “convincente”, (2) não dispõem de um indicador-chave de desempenho (KPI) para comparar e rastrear o desempenho, e (3) não há um proprietário “único” da EC, mas sim muitos papéis, pessoas ou funções responsáveis por elementos e partes que a compõem.

A Gillette perdeu participação no mercado americano por seis anos seguidos. Sua participação no segmento de lâminas de barbear masculinas, de 70% em 2010 e de 59% em 2015, caiu para 54% em 2016. Isso ocorreu devido a serviços de assinaturas de baixo custo, como o Dollar Shave Club, Harry’s Razors e outros. O preço desempenha um papel importante nessa mudança, e a qualidade continua sendo um elemento essencial, *mas a experiência é o principal incentivo.*

Tenho certeza de que você conhece o ditado: “Aquilo que não se pode medir, não se pode melhorar”, e se você concordar com essa afirmação, a ênfase em EC deveria, então, resultar em um avanço na direção de meios pelos quais a EC possa ser medida para atingir a melhoria — aos olhos do cliente, e não da empresa em si.

As empresas que adotam o caminho da **Experiência do Cliente** precisam se perguntar: quem é o cliente? A resposta tem se tornado cada vez mais difícil porque a definição do que é um “cliente” é... é vaga. Geralmente é uma pessoa, é claro, mas ultimamente algumas empresas também precisam considerar que um cliente pode ser uma coisa (um refrigerador, uma peça de máquina, um chatbot [programa de computador que simula ser uma pessoa em uma conversa] etc.) ou até um local (residência, automóvel, hotel). A Gartner prevê que, até 2018, seis bilhões de itens conectados solicitarão suporte. Encare o fato desta forma: em breve, seu automóvel não só vai poder avisá-lo de que precisa ter o óleo trocado, mas talvez vá sozinho para a oficina — enquanto você trabalha. Hoje, seus eletrodomésticos inteligentes podem encomendar suprimentos quando necessário, como a máquina de lavar que sabe que realizou 25 lavagens e precisa de mais sabão, ou que faz três meses que o filtro de seu ar-condicionado foi trocado e o fabricante lhe manda um novo na hora certa. Embora em todos esses exemplos as máquinas ainda sirvam pessoas e operem para atender às suas necessidades, esse fato muda o relacionamento empresa-cliente de maneira marcante.

Além disso, você deve considerar o seguinte: clientes são iguais a compradores? Não necessariamente. De acordo com os exemplos acima, quem ou o que é o cliente — e quem ou o que é o comprador — e quem ou o que requisitará suporte ou atendimento? Conclusão: o nível de complexidade entre uma empresa e seu “cliente” está, de fato, piorando, e não melhorando, principalmente quando se trata de monitorar e administrar com atenção a experiência que alguém tem com sua marca.

O QUE É BOM PARA UM É BOM PARA OUTRO

— O provérbio japonês Omotenashi (おもてなし) pode ser traduzido como “O cliente tem sempre razão”, mas muitos no Japão vão preferir a tradução literal, que é “O cliente é deus”.

Com a ascensão das mídias sociais, dos smartphones e da internet, os consumidores estão mais informados e exigentes do que nunca em relação às marcas B2C [empresas que vendem ao consumidor pessoa física] com que interagem. Muitas marcas B2B cometem o erro de achar que toda a propaganda ao redor da EC apenas se aplica ou vale para empresas B2C. Isso não poderia estar mais longe da verdade. Você deve se lembrar de que os clientes B2C, os mais exigentes e informados, levam as mesmas expectativas e hábitos de compra ao local de trabalho. Por causa disso, as companhias podem aprender muito com empresas B2C e aplicar esses conhecimentos a ambientes B2B.

Estar no caminho da **Experiência do Cliente** e usá-lo como diferencial e instrumento de crescimento provou ser uma estratégia de sucesso para marcas como Zappos, Nordstrom, Virgin Airlines e Starbucks. Sim, cada uma delas é uma empresa B2C, mas isso não significa que milhares de empresas B2B não tenham aparecido no campus da Zappos, em Las Vegas, para participar da “School of WOW Customer Service Training” [“Escola de Treinamento para Atendimento UAU ao Cliente”, em tradução livre]. Elas não se importam se a Zappos é uma empresa B2C. Elas se importam em transformar seu modo de atendimento ao clientet a fim de melhorar a EC em geral.

Hoje, algumas empresas simplesmente se consideram “B2T”, ou “empresa que vende para tudo/todos”, para escapar dessa eterna diferença entre B2B e B2C e focar o que realmente importa: *o cliente*.

Seja o que for, faça bem feito. Faça tão bem feito que, quando as pessoas virem o que você fez, elas vão querer voltar para ver de novo e vão trazer outras pessoas só para mostrar seu trabalho.”

— WALT DISNEY

Não se engane: independentemente do setor no qual você atua, não há como fugir disso. Tornar-se uma empresa orientada ao cliente, uma companhia obsessivamente centrada nos clientes e em sua experiência com uma marca, não é apenas um dos dez caminhos de crescimento, **é o caminho de crescimento que deve se tornar a base de cada caminho subsequente**. Esse é o motivo pelo qual o coloquei em primeiro no *QI do Crescimento*. Encare desta

forma: para que uma empresa use o caminho da **Experiência do Cliente** como um potencializador do crescimento, **a EC deve se tornar o “núcleo”**

localizado na intersecção de todas as unidades, funções, decisões e todos os funcionários. Tudo.

Embora a **Experiência do Cliente** possa, em última análise, ser o mais recompensador dos dez caminhos de crescimento, principalmente para o cliente (afinal, quem não iria querer ter bases de clientes fiéis como a Southwest Airlines, Shake Shack, Starbucks, Disney, Amazon, Apple ou Sephora?), muitas vezes ele também é o mais difícil de ser percorrido. **Transformar a experiência do cliente requer dedicação total da empresa.** Cada funcionário deve compreender seu papel para entregar o produto ou serviço para o cliente. Do pessoal da contabilidade ao da limpeza, todos têm um papel a desempenhar. **Todos.**

Para algumas empresas, transformar a EC exige pequenos ajustes. Para outras, a pretensão pode significar, ao menos no curto prazo, a necessidade de reavaliar todos os aspectos do negócio. Seja como for, o processo deve começar pela disposição de fazer a mudança. Então, e somente então, ele vai se transformar em uma missão global — um “verdadeiro norte” a ser difundido pela empresa.



HISTÓRIA

1

SEPHORA UMA EXPERIÊNCIA MARAVILHOSA

No cenário do varejo atual, no qual muito pouco é constante e as expectativas dos clientes estão em constante evolução, a SEPHORA manteve-se fiel a um aspecto: não há maneira melhor de criar conexões significativas com os clientes do que por meio de experiências personalizadas e uma abordagem customizada à beleza.

— CALVIN MCDONALD,
presidente e CEO da Sephora Americas

NÃO HÁ DÚVIDA DE que houve uma mudança clara no comportamento do comprador ao longo da década passada. Só precisamos analisar nossos hábitos de compra para confirmar esse fato. Varejistas menores e mais voltados para a experiência estão começando a se autoafirmar em relação a lojas maiores.

Uma das empresas que está redefinindo o varejo é a Sephora, uma pioneira no ramo da beleza (varejo) há décadas. Em 2016, ela conquistou participação no mercado em todas as regiões e registrou um crescimento de dois dígitos em receita e lucro. Mais de 100 lojas abriram as portas em 2016 e mais 70 lojas novas foram abertas nos EUA só em 2017.

Desde o início, a Sephora se concentrou em criar novas formas de tornar a experiência de comprar produtos de beleza divertida e envolvente para os clientes. Originalmente, ela não vendia nada além de produtos de outras empresas. Então, o que a tornou tão diferente? Muitos diriam que não foi *o que* vendiam, mas *como* vendiam — e como os clientes se sentiam quando interagiam com a marca e seus funcionários. Não há dúvida de que a Sephora percorreu, e conti-

nua percorrendo, o caminho da **Experiência do Cliente** ao mesmo tempo em que busca novas oportunidades de crescimento.

A Sephora foi uma das primeiras varejistas no setor de beleza a organizar lojas por produtos em vez de marcas, lançar uma plataforma de e-commerce, lançar apps móveis nativos, utilizar dados de seu programa Beauty Insider (fidelidade) para enviar recomendações e comunicados personalizados, integrar-se com o Pinterest, usar tecnologia avançada como *beacons* [dispositivo de geolocalização em ambientes fechados] em lojas, introduzir sistemas de pontos de venda móveis... a lista é longa.

Sua mais recente inovação, o Sephora Studio, um conceito de lojas menores com upgrades de beleza high-tech, vai ainda mais longe no pacote EC. Pesquisas constataram que 43% dos consumidores pagariam até 10% mais por uma experiência de compra personalizada, e marcas que criam experiências personalizadas para clientes, pela integração de tecnologias digitais avançadas e dados privados, estão vendo um aumento na receita de 6 a 10% — duas a três vezes mais rápido do que as que não o fazem. Isso é ótimo para a Sephora que, de acordo com o primeiro Índice de Personalização de Varejo da Sailthru, oferece a mais *personalizada experiência do cliente no setor de beleza*. Assim, não é surpresa que, entre 2010 e 2017, a receita da Sephora dos EUA teve uma previsão de crescimento de 10% ao ano, ultrapassando de longe a média do setor.

VAREJO EXPERIMENTAL

Os consumidores não desapareceram e não estão gastando menos: seus gostos (o contexto do mercado) mudaram. A economia em constante atividade permite que os consumidores opinem não só com seu dinheiro, mas também com sua fidelidade contínua. A Sephora não quer ser outra loja que os clientes procurem apenas para comprar algo. **Em vez disso, ela pretende ser mais uma comunidade de pessoas com opiniões semelhantes na qual todos possam aprender, experimentar e se divertir com sua ampla variedade de produtos.**

Quando pensamos em inovação em cosméticos e produtos de beleza, geralmente visualizamos marcas novas e inteligentes, embalagens criativas, imagens de pontos de venda cativantes e parcerias com celebridades. Mas a Sephora, fundada em Paris em 1969 e hoje pertencente ao luxuoso conglomerado LVMH, é uma empresa muito diferente.

Tendo recebido o nome da mais linda mulher de Moisés, a empresa alavancou sua excepcional habilidade de se expandir para novos mercados (**Aceleração de Mercado**), introduzir novos produtos de beleza (**Diversificação de Clientes e Produtos**) e desenvolver plataformas digitais e móveis (**Otimização das Vendas**), tudo com um foco abrangente e generalizado em EC para se tornar uma das maiores varejistas do ramo da beleza. Essa disposição em inovar com produtos e a forma pela qual se envolve com os clientes é o que define a empresa desde o começo.

No início, a Sephora e seu fundador e CEO, Dominique Mandonnaud, reconheceram que o contexto do setor de beleza estava mudando, passando de butikues a grandes lojas com multiprodutos, e de pequenos lotes de produção de um número limitado de itens para catálogos amplos de linhas de produtos cada vez mais definidas pelo consumidor.

Mandonnaud também foi um dos primeiros a reconhecer a crescente interligação de diferentes áreas, como cosméticos e perfumes, em um setor mais monolítico orientado a “soluções” chamado “beleza”. Assim, a história da Sephora é a de como Mandonnaud e seus seguidores combinaram esses negócios diferentes e os transformaram em experiências de clientes interativas (e, por fim, digitais).

A ascensão da Sephora tem muito a ver com sua abordagem única à comercialização e à experiência que deseja que seus clientes tenham enquanto compram. O layout flexível da loja lhes permite passar de uma marca a outra e de um produto a outro com facilidade.

Uma das primeiras inovações de produto realizada por Mandonnaud foi o que ele chamou de “self-service assistido” — basicamente significando que, ao contrário da regra de outras lojas de cosméticos da época, ele deixou os clientes experimentarem os produtos antes de comprá-los. Ele usou essa estratégia para vender mais produtos para clientes existentes (**Penetração na Base de Clientes**), atrair novos clientes (**Aceleração de Mercado**) e aumentar a **Otimização das Vendas**. Obviamente, o conceito foi copiado e desde então se espalhou pelo mercado varejista da beleza no mundo. A Sephora liderou a mudança do paradigma da fidelidade à marca, afastando-se do antigo modelo e adotando uma proposta do tipo “experimente mais, compre mais”.

O primeiro sinal de que a Sephora realizaria algo novo veio em 1999, no auge da explosão do e-commerce, quando a empresa anunciou sua primeira loja online (**Aceleração de Mercado**), voltada para o mercado norte-americano. À medida que a internet amadurecia, surgia um novo tipo de varejo, **em**

que os consumidores ficavam cada vez mais interessados na experiência vivida com marcas online.

Em uma época em que quase todos os outros produtos de beleza ainda eram vendidos em supermercados, farmácias e drogarias, essa manobra era pouco ortodoxa e até surpreendente. De fato, muitos concorrentes da Sephora só a imitaram uma década depois, dando-lhe uma *grande* dianteira. Além da vantagem significativa como pioneira que pode ter tido no mercado com muitas dessas medidas, você precisa lembrar que só porque uma empresa copia o que outra fez — talvez até um concorrente — não quer dizer que ela terá o mesmo resultado. Foi a combinação e a sequência de vários fatores — caminhos de crescimento — que fizeram da Sephora um sucesso.

Em 2006, a sempre inovadora Sephora novamente se superou quando percorreu o caminho da **Experiência do Cliente**. Ela quis se aproximar de um grupo totalmente novo de consumidores — aqueles que não estavam interessados em comprar em uma loja exclusiva de cosméticos e produtos de beleza. Começou abrindo pequenos “quiosques” com cerca de 140m² dentro da JCPenney, nos EUA. No final de 2017, eles eram quase 650 em funcionamento em 75% de todas as lojas da JCPenney.

Essa combinação do caminho da **Experiência do Cliente** com o da **Parceria** proporcionou ao cliente a capacidade de comprar produtos da Sephora online e retirá-los em uma loja da JCPenney no mesmo dia — por fim atendendo às expectativas do cliente em relação a acessibilidade e conveniência. Desde o lançamento, a JCPenney “expandiu significativamente” a variedade de produtos Sephora que vende online. A loja de departamentos também revelou que em breve adicionará um recurso que permitirá aos clientes agendarem mudanças no visual com consultores de beleza da Sephora em suas lojas. Essa parceria contrariava a nor-

