

# Elogios

“O que mais admiro no Sergio é que ele fala de CX com o coração e entrega com resultados. Ele vive com verdade o que acredita e este livro é o reflexo dessa coerência rara. Cada página é o reflexo da sua alma generosa e do impacto que causa nas pessoas. Essa é a beleza de se viver o que se ensina.” —**Sheila Antonioli**  
— **Head of Customer Happiness** — **SERPRO**

“Este é um livro que combina com maestria exemplos do mundo real com explicações científicas. Combinando narrativas artísticas com evidências que as sustentam, *Arte & Negócio: as duas faces de CX* é de fácil leitura e está pronto para causar um impacto oportuno.” —**Simon McQueen** — **CEO** — **Brainwork Business Consulting**

“Este livro nos brinda generosamente com o olhar singular de Sérgio, uma pessoa profundamente comprometida e apaixonada pelo tema. Por meio de sua narrativa suave e equilibrada, a obra apresenta exemplos práticos que tornam a leitura envolvente e nos convidam a refletir sobre a relevância deste assunto nos dias atuais. Sem dúvida, trata-se de uma leitura indispensável tanto para os leitores mais experientes e admiradores do tema, quanto para aqueles que estão tendo seu primeiro contato com ele — certamente todos serão cativados por sua brilhante abordagem neste livro.” —**José Mauro Carmo** — **Deputy Division Head da Honda Serviços Financeiros**

“*Arte & Negócio: as duas faces de CX* é a destilação da experiência única de Sergio como executivo. Mais que um manual teórico, é um roteiro prático que desvenda uma verdade fundamental: arte e negócio, encantamento e eficiência, empatia e sustentabilidade não são forças opostas — são energias complementares que, quando alinhadas, criam experiências extraordinárias.” —**Youssef A. Youssef** — **Presidente do Chartered Institute of Marketing Management of Ontario**

“O que mais admiro no Sérgio é a capacidade de transformar teoria em prática. O livro é um guia de como colocar as expectativas do cliente no centro, de maneira simples, replicável e eficaz.” — **Caio Davanzo — Sócio e Diretor na Falconi**

“Não é sempre que somos agraciados por “livros de cabeceira”, aqueles que ficam anos e anos ao nosso lado, como referência, que relemos várias vezes e sempre descobrimos novas abordagens... assim é o *Arte & Negócio: as duas faces de CX*. Com sua profundidade característica, Frias nos convida a refletir e criar experiências que emocionam, fidelizam e transformam pessoas e organizações frente ao estratégico tema da Experiência do Cliente. Um livro do presente para o futuro!.” — **Luís Guilherme Vilela — Diretor Rodobens S.A.**

“O Sergio tem sido um grande parceiro em aulas, cursos e projetos de CX. Sua paixão genuína pelo cliente transparece em cada página deste livro, conferindo-lhe uma autenticidade rara e poderosa. Frias realmente colocou sua alma na obra — e isso, combinado a seus muitos anos de experiência executiva, transforma o livro em uma leitura indispensável para todos que desejam se aprofundar no universo da Gestão da Experiência do Cliente.” — **Carlos Caldeira, Professor do Insper e sócio da KC&D**

“Em um cenário onde a Tecnologia evoluiu e está redefinindo como humanos podem colaborar com a inteligência artificial para transformar a forma de servir Clientes, este livro traz uma contribuição valiosa para compreender o futuro do Customer Experience. Sergio aponta caminhos para que organizações ofereçam experiências mais personalizadas, relevantes e humanas. Um guia valioso para líderes criarem experiências memoráveis para seus Clientes.” **Alcely Barroso — CEO da PRAXXI**

“Este livro, escrito por um alto executivo da aviação por anos, te levará literalmente às nuvens pela inspiração, criatividade e Emoção e pousará com pragmatismo, operação e sustentabilidade financeira.” — **Claudemir Oliveira, PhD — Founder & President Seeds of Dreams Institute®**

“É impossível melhorar os resultados de uma empresa sem cuidar de sua cadeia de suprimentos. Essa minha crença encontrou um eco imediato desde a primeira conversa que tive com o Frias. Que bom que ele conseguiu trazer neste livro, num justo balanço de teoria e prática, a visão da experiência como uma exigência competitiva essencial para as cadeias de suprimentos.” — **Fábio Tescari — Prof. Operações e Supply Chain no Insper**

“Este livro é um presente raro: une profundidade prática e inspiração humana. Sergio mostra que CX vai além de processos — é cultura, propósito e impacto. Uma leitura essencial para líderes que desejam transformar negócios e vidas.” — **Christiano Bem — Fundador e CEO da Rokkets Group**

“A experiência do cliente nada mais é que uma experiência humana. Esta foi uma das frases mais impactantes que li no livro do Sergio. Essa é a essência deste livro e coincide com um dos fundamentos da Passos Mágicos. O livro é uma excelente compilação de conceitos e técnicas, contada com muitas histórias e aplicações práticas, mas o que mais gostei foi a ideia de se tratar cada pessoa como VIP (Very Individual Person), ou uma pessoa totalmente individual, não como apenas mais um no meio da massa, reconhecendo que as pessoas mudam ao longo do tempo. Como tratamos nossas crianças, com individualidade e atenção, o livro propõe uma interface dinâmica, gerando uma experiência ótima para a pessoa, a cada momento.” **Dimetri Ivanoff — Co-Fundador do Projeto Passos Mágicos**

“Em *Arte & Negócio: as duas faces de CX*, Sergio mostra que a lealdade do cliente é fruto de uma cultura que une emoção e estratégia. Quando o cliente está no centro e o propósito orienta cada decisão, a experiência deixa de ser transação e se torna relação, transformando confiança em lealdade e lealdade em valor que permanece.” **Isabela Ferreira — Diretora Executiva de Encantamento de Clientes no Banco BTG**

“Desde o primeiro suspiro, ao começar a leitura, revivendo histórias que ouvi ao vivo sobre a infância de Sérgio e sua maior referência da cultura do servir, ‘seu pai’, até as férias em Miami, tudo traz aquela sensação memorável de mesclar vivência com metodologias. Sinceramente, a obra está tão bem estruturada que poderia ser fatiada em diversos livros mais curtos, para degustar e gerar excelentes rodas de conversas corporativas. Como entusiasta apaixonada por educação, CX, neurociência e melhoria de mundo, sinto enorme orgulho de poder ter vivido a sensação nobre de ler a obra antes de sua publicação ao mundo. Não tenho dúvidas de que se tornará item de orientações internas de muitos negócios nacionais e internacionais. Um mergulho intelectual bem redigido e recheado de citações reais para endossar qualquer discurso de CX dentro dos negócios. Apesar de ter muitos glossários e técnicas, é incrível como Sérgio conseguiu redigir uma obra que não se torna cansativa. Eu defendo a frase “Seja interessado para se tornar interessante” e, sem dúvidas, ele redigiu cada linha não só pensando em eternizar seu conhecimento, mas com a real intenção de agregar a milhares de vidas, o que o tornará ainda mais interessante a tantos olhos, porém não de forma prepotente e sim interessada e agregadora.” — **Camila Santos — Fundadora e CEO da Camix Customer**

Amostragem

SERGIO FRIAS

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE  
**ARTE & NEGÓCIO**  
AS DUAS FACES DE CX

O Balanço entre Eficiência Operacional &  
Encantamento no Caminho da Sustentabilidade

**Joseph Michelli**  
Prefácio

**Luiza Helena Trajano**  
Apresentação



# Arte & Negócio: As Duas Faces de CX

Copyright © 2026 Actual.

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 Sergio Frias

ISBN: 978-65-83400-83-3

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2026 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P947e

Arte & Negócio: as duas faces de CX - O Balanço entre Eficiência Operacional & Encantamento no Caminho da Sustentabilidade / Sergio Frias. — Rio de Janeiro: Alta Books, 2026.

456 p.; il.; 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-65-83400-83-3

1. Experiência do cliente. 2. Gestão empresarial. 3. Cultura organizacional. 4. Liderança. I. Título.

CDD 658.812

### Índice para catálogo sistemático:

1. Experiência do cliente: gestão de relacionamento com o cliente — 658.812

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.

O conteúdo desta obra foi formulado 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.

**Material de apoio e erratas:** Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

**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, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books

**Diretor Editorial:** Anderson Vieira

**Editor da Obra:** Rodrigo Mentz

**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutus

**Produtora Editorial:** Rita Motta



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)

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



*Para meu Pai, que foi a Pólvora...*

*Para Fabiana, que é a Chama...*

*E para Bruna, Isabela e Henrique, que são a Luz.*

Amostra

Amostragem

# Agradecimentos

EU GOSTARIA MUITO DE agradecer:

Ao meu Pai, que me deu inspiração e um modelo a seguir;

A minha Mãe, que me deu disciplina e educação;

Aos meus Irmãos, que constantemente me lembram de onde vim;

Aos meus Parentes, que vivem na torcida;

Aos meus Professores, que me explicaram o mundo;

Aos meus Alunos, que me mantêm aprendendo sempre;

Aos meus Clientes, que confiam e valorizam o que faço;

Aos meus Liderados por me darem o privilégio de servi-los;

Aos meus Líderes, que me deram oportunidades e me desafiaram;

Aos meus Amigos, que me mostraram como ser;

Aos meus Desafetos, que me mostraram como não ser;

Aos meus Parceiros, que me apoiaram e mostraram o caminho;

A todos aqueles que me serviram com dignidade e prazer;

Agradecimento especial a Ricardo Dalbosco, que me conectou com esta oportunidade de publicação, a Joseph Michelli e Luiza Helena Trajano, que me ensinaram os fundamentos de CX no início de minha carreira e pela gentileza de escreverem o Prefácio e a Apresentação deste livro.

A Joe Pine, pelas palavras de encorajamento e por compartilhar sua genialidade comigo.

Agradecimento especial também a Claudemir de Oliveira, que me guiou e ainda guia no caminho do empreendedorismo em CX, e ao Prof. Carlos Caldeira, que me abriu as portas para ser Professor no Insper.

Obrigado especial ao time da Embraer que me ajudou a transformar uma ideia maluca em uma metodologia real e eficaz (NICE).

Há ao menos 180 outros nomes que gostaria de agradecer, mas não quero tornar este texto enfadonho e tenho medo de esquecer alguém. Quem esteve comigo e me ajudou, sabe o que fez, então saibam que sou muito grato. Aos que me atrapalharam, obrigado por me fazerem aprender mais rápido e ser melhor.

Mas, acima de tudo, gostaria de agradecer à Fabiana (esposa), Bruna, Isabela e Henrique (filhos), que aceitaram ficar sem minha presença para que eu pudesse aprender, que sobreviveram ao meu mau humor e ansiedade no processo de crescimento, que me deram incentivo e motivação na busca de meus sonhos, que me apoiaram todas as vezes que pensei em desistir, que abriram mão de parte de suas vidas para me acompanharem nesta aventura Canadense e que me servem continuamente com seu Amor.

Este livro não existiria sem TODOS vocês!

Amostra

# Sumário

Prefácio	XV
Apresentação	XIX
Sobre o Autor	XXI
Sobre este Livro	XXXV
PARTE I — INTRODUÇÃO A CX	1
1. Esclarecendo as Diferenças	3
2. Princípios de CX	8
3. Falácias da Experiência do Cliente	16
4. CX no Ambiente B2B	26
5. Arte e Negócio — As duas Faces de CX	36
PARTE II — CONCEITOS DE CX	41
6. Economia da Experiência	43
7. Fidelidade	47
8. Tendências afetando CX	52
9. O Cliente Feliz	57
10. A Recomendação	62
11. A Recuperação do Atendimento	68
12. O Funcionamento do Cérebro Humano	75

13. Particularidades do Cérebro Humano	82
14. Impacto de CX no Negócio e nas Pessoas	98
15. Métricas de CX	103
16. Programa Integrado de Voz do Cliente	112
PARTE III — DISNEY	117
17. Sobre a Disney	119
18. A Magia	122
19. Estratégia de Talentos	125
20. High Tech x High Touch	129
21. Gestão de Fila	133
22. As 5 Chaves da Disney	138
23. Clientologia (Guestology)	142
PARTE IV — ATENDIMENTO	147
24. Interface com o Cliente	149
25. Serviço de Qualidade	155
26. Pecados do Serviço ao Cliente	160
27. Comunicação para CX	168
28. Protocolos de Atendimento	174
PARTE V — O CLIENTE	181
29. Evolução dos Perfis de Clientes	183
30. A Bagagem do Cliente	191
31. A Experiência do Paciente	194
32. A Maturidade de CX	205
33. Fechando o Ciclo (“Close the Loop”)	209
34. Segmentação, Personas, Customização e Personalização	214
PARTE VI — EXPERIENCE DESIGN	221
35. Mapeamento da Jornada do Cliente	223
36. O Ciclo da Experiência	234

37. Experiência do Usuário (UX)	240
38. Ferramentas para o Design de Experiências	246
39. Neuromarketing	254
40. Entrega de CX através de Terceiros	259
PARTE VII — TECNOLOGIA	265
41. Tecnologia para Humanizar o Atendimento	267
PARTE VIII — LIDERANÇA	275
42. Liderança Servidora	276
43. Organização de CX	283
44. Empoderamento	288
45. Estratégia de CX	293
46. Propósito	298
PARTE IX — CONEXÃO EMOCIONAL	303
47. O Verdadeiro Significado de Servir	305
48. Emoções e Memórias	310
49. Storytelling	314
PARTE X — PILARES DE CX	321
50. Os 4 Pilares de CX	323
51. Mudança de Cultura	332
PARTE XI — PERCEPÇÃO DE VALOR	339
52. Experiência Percebida	340
53. Atributos de Valor	347
54. Ganhos	356
55. Ampliando a Percepção de Valor	360
56. Valor do Ciclo de Vida do Cliente	365
PARTE XII — EXPANDINDO O CONCEITO DE EXPERIÊNCIA	371
57. Metodologia NICE	373

58. Experiência do Fornecedor (Supplier Experience — SX)	382
59. ESGX — A Experiência como Alavanca de Sustentabilidade	393
60. CX Social	410
Conclusão	417

Amostra

# Prefácio

EM UM MUNDO SATURADO de discussões sobre a experiência do cliente, Sergio Frias se destaca por sua profunda experiência e abordagem genuína e centrada no ser humano. Minha amizade com Sergio se desenvolveu naturalmente, iniciada por uma paixão compartilhada durante uma conversa casual que rapidamente se transformou em uma troca significativa de ideias e valores.

Fiquei lisonjeado quando Sergio me disse que meus 2 livros “The Starbucks Experience” e “The New Gold Standard” forneceram a ele os fundamentos de CX que ele precisava para melhorar ou mesmo ajustar sua metodologia para transformar as Experiências dos Clientes da Embraer, bem como para moldar o treinamento que ele forneceu aos membros de sua equipe. Ele chamou sua metodologia de “NICE”, da qual ele oferece um “aperitivo” neste livro. NICE significa “Nurturing Insights about Customers Expectations”, que é a essência da metodologia, pois coloca o Cliente no centro de tudo o que a empresa faz, moldando suas ofertas e entregas às necessidades e desejos dos Clientes. Depois de aprender sobre isso, você percebe que é realmente uma metodologia muito “nice” (legal, bacana, em Inglês).

Sergio humildemente se autodenomina um “fã de Joseph Michelli”, colocando-se na posição de um aprendiz ao longo da vida (“Lifelong Learner”). Esta é certamente a atitude certa em relação ao conhecimento, mas mascara suas características de um pensador independente, que constrói a partir do conhecimento de outros profissionais e autores de CX como eu, trazendo suas perspectivas criativas e inovadoras para validar e trazer mais cor à disciplina que nós dois escolhemos para dedicar nossas vidas.

Sergio tem falado sobre este livro desde que nos conhecemos, mas até agora ele nunca sentiu que estava pronto para compartilhar seu conhecimento acumulado, adquirido através de uma ampla variedade de experiências da vida real, liderando negócios desafiadores, em ambientes muito complexos, bem como em seu papel mais recente como consultor em muitas grandes empresas em diferentes setores. Ele costumava dizer que precisava aprender mais antes de poder ensinar, encontrar os estudos científicos que corroboravam suas ideias aprendidas na prática, antes de poder criar uma publicação e

formalizar o que aprendeu ao longo dos anos. Ele precisava entender o “porquê”, antes que pudesse compartilhar o “como”.

Finalmente chegou a hora. Não porque agora ele saiba tudo, nem mesmo o suficiente, mas porque finalmente entendeu que as coisas mudam tão rápido nos dias de hoje, que ele nunca estará completamente pronto, e que seu impacto na vida de outras pessoas, pessoal ou profissionalmente, precisa ir além da sala de aula, onde ele provoca a mente de seus alunos. Ele está finalmente convencido de que o conhecimento acumulado não cria qualidade, riqueza ou impacto. Somente o conhecimento compartilhado pode fazer isso. Agora é a hora de cutucar a mente das pessoas.

Desde nossa primeira interação, Sergio me impressionou com sua curiosidade genuína e dedicação incansável em melhorar as interações humanas nos negócios. Em *Experiência do Cliente – Arte & Negócio, as duas faces de CX*, ele encapsula o trabalho de sua vida, combinando estratégias perspicazes, inteligência emocional e soluções pragmáticas. Sergio demonstra que oferecer experiências excepcionais ao cliente requer rigor operacional combinado com a sensibilidade de um artista, equilibrando a excelência do Processo com conexões sinceras.

O livro começa colocando todos os leitores, profissionais de CX ou não, na mesma página, compartilhando e explicando os conceitos e princípios fundamentais de CX, nivelando a compreensão do jargão e o significado de cada parte específica da Experiência. Só então discutirá a universalidade do CX e sua aplicação em diferentes contextos, como B2B ou B2C. Ele equilibra as estratégias e as táticas para transformar bons conceitos em planos executáveis.

A parte mais importante do livro, na minha opinião, é descobrir os aspectos misteriosos do cérebro humano, com simplificações inteligentes da dinâmica da atividade cerebral, explicadas pela neurociência, mas reduzindo significativamente a complexidade da discussão, para que as pessoas comuns (não cientistas) possam entender e dominar suas aplicações. Como nossos cérebros foram desenvolvidos para garantir nossa sobrevivência em circunstâncias que não estão mais ao nosso redor, é fundamental entender essas características que tendem a nos empurrar para armadilhas de interação durante nossas interfaces com os Clientes. Este livro irá ajudá-lo a reconhecer essas armadilhas, e você aprenderá a se posicionar para melhor atender seu Cliente, controlando a narrativa e ajustando, em tempo real, a troca com ele.

Ao ler este livro, você pode ter uma perspectiva mais ampla de CX por meio do conteúdo compartilhado sobre perfis de Clientes em mutação, ou métricas de CX, programas integrados de voz do Cliente, aplicação inteligente de tecnologia, liderança servidora, serviço de qualidade, segmentação, design de experiência, comunicação, maturidade de CX, neuromarketing, capacitação, storytelling, propósito, percepção de valor, experiência do paciente, protocolos de serviço, estratégia de talentos, fechamento do ciclo (“close the loop”), recomendação, recuperação do atendimento, formação de memórias, falácias de CX, mapeamento de jornada e muito mais.

O fato de Sergio ter vindo de Operações, em Supply Chain, e ter crescido de forma constante em muitas outras funções dentro do negócio, até chegar em Vendas, o coloca em uma posição muito privilegiada, pois ele entende o negócio de ponta a ponta e entende a importância de cada área para a entrega de ótimas experiências aos Clientes.

Sua visão de que a Cadeia de Experiência coincide com a Cadeia de Valor (Porter) é um conceito muito poderoso que pode mobilizar todo o negócio, cada membro da equipe, cada departamento, para construir uma sequência de ações que cativarão e satisfarão os Clientes em cada etapa de sua jornada.

A experiência de Sergio em Supply Chain, desde o chão de fábrica até cargos de liderança de alto escalão, permitiu que ele entendesse como as técnicas de gerenciamento de fornecedores da velha guarda se tornaram ineficazes. Em outro uso criativo de seu conhecimento acumulado, ele teve a ideia de usar os conceitos de Customer Experience, aplicados à gestão de fornecedores, para gerar resultados financeiros sólidos por meio da entrega de incríveis Experiências do Fornecedor (“Supplier Experiences — SX), que, por sua vez, ganharão interesse em fazer negócios com sua empresa, ao mesmo tempo em que tratarão seus Clientes como a parte mais importante de seus próprios negócios. A filosofia SX considera 9 dimensões de experiências que uma empresa pode proporcionar aos seus fornecedores, que aumentarão a percepção dos fornecedores sobre o Valor do seu negócio, reduzirão riscos, aumentarão o engajamento com sua proposta de Valor e, como consequência, reduzirão seu custo para você e aumentarão a confiabilidade de seu fornecimento e a qualidade de seu suporte aos seus Clientes. Esta é uma perspectiva revolucionária que busca integrar toda a cadeia de valor, desde o Fornecedor até o Cliente.

Usando essas perspectivas corretamente, fica fácil para qualquer líder de negócios entender por que Sergio propõe que a Experiência do Cliente (CX) não seja vista como uma iniciativa de negócios “boa de se ter”, mas como um quarto pilar adicionado ao modelo tradicional de Sustentabilidade, transformando ESG (Ambiental, Social e Governança) em ESGX, pois a parte experiencial (X) desse novo modelo é a que impulsionará a demanda futura, tornando o negócio verdadeiramente sustentável a longo prazo.

Isso nos leva à conclusão de Sergio de que a Experiência do Cliente deve estender seu alcance para considerar não apenas suas implicações comerciais positivas óbvias, mas também os aspectos humanos de seu impacto, não apenas em termos de quanto podemos tornar as pessoas mais felizes (Clientes e Colaboradores), mas como podemos usar CX para promover a inclusão real, levando ótimas experiências para pessoas e locais que normalmente não são atendidos por boas experiências. Ele nos convida a tentar compartilhar nossa experiência em CX, ou pelo menos nossa atitude de CX, de uma forma mais democrática, ensinando às pessoas menos privilegiadas como elas podem usar CX para melhorar suas interações, seu estado de espírito, suas comunidades e suas vidas.

Este livro é mais do que um guia. Reflete a notável jornada de Sergio, inspirada por lições poderosas de seu Pai e levada adiante ao longo de sua distinta carreira. Sergio não nos ensina apenas sobre a Experiência do Cliente; ele nos convida a vivê-la autenticamente e intencionalmente, lembrando aos líderes, em todos os cantos, o poder transformador encontrado na interseção da Arte e dos Negócios.

**Joseph Michelli**

Ph.D. New York Times # 1 Autor de best-seller de treze livros, incluindo *The Zappos Experience*, *Stronger Through Adversity*, *The Starbucks Experience*, *The New Gold Standard* e *Driven to Delight*.

Amostragem

# Apresentação

CONHECI SÉRGIO DE UMA forma inusitada, como acontecem os encontros que realmente marcam nossas vidas. Sentamos lado a lado em um voo rumo a Londres. Bastaram algumas palavras para que a conversa fluísse naturalmente, e o tema que nos conectou de imediato foi a experiência do cliente. Sérgio, na época um alto executivo da Embraer, falava com entusiasmo, mas também com franqueza, sobre os desafios que enfrentava para transformar o atendimento ao cliente na empresa. Eu, naturalmente movida por esse mesmo propósito, de colocar as pessoas no centro, senti que havia ali algo além de uma simples conversa de viagem, mas uma conexão.

Agi rápido. Marcamos uma visita à Embraer logo após nosso retorno ao Brasil. Naquele dia, além de conhecer uma estrutura industrial impressionante, tive contato com um sistema de atendimento ao cliente ainda mais notável: humanizado, eficiente e centrado em propósito. E foi ali também que conheci de perto o método desenvolvido por Sérgio, que nascia da prática, da escuta ativa, da empatia e da coragem de transformar.

Aprendi e ensinei. E, desde então, acompanhei com admiração a trajetória do Sérgio, marcada por uma obsessão saudável: servir bem ao cliente. Sua busca não era por modismos nem por fórmulas mágicas, mas por resultados reais, duradouros e sustentáveis. Vi de perto como ele enfrentou diferentes ambientes, estruturas engessadas, resistências internas e crises externas e, mesmo assim, transformou o impossível em referência. Em pouco tempo, o que antes era apontado como fragilidade se tornou diferencial competitivo. A Embraer, que ocupava os últimos lugares no ranking de atendimento da indústria aeronáutica, alcançou o topo sob sua liderança.

Este livro é muito mais do que um manual sobre Customer Experience. É o registro vivo de uma jornada intensa, humana e estratégica. Sérgio traduz, com generosidade e clareza, conceitos complexos de forma acessível. Compartilha não apenas seus acertos, mas também os dilemas, as dúvidas, as decisões difíceis e os aprendizados.

Ao longo destas páginas, você verá que encantamento é uma construção cuidadosa, onde processos, pessoas, tecnologia e cultura se misturam. E verá também que é possível equilibrar excelência operacional com conexão emocional.

*Arte & Negócio: as duas faces de CX* é uma obra essencial para líderes, gestores e empreendedores que desejam colocar o cliente no centro das decisões, com consistência, verdade e visão de longo prazo. Ao final da leitura, tenho certeza de que você, como eu, vai sentir que Sérgio não apenas entrega um conteúdo de valor, mas ele nos convida a agir e transformar.

Porque, como ele aprendeu desde cedo com seu pai, servir bem é, acima de tudo, uma escolha. E das mais nobres.

**Luiza Helena Trajano**

Presidente do Conselho de Administração do  
Magazine Luiza e do Grupo Mulheres do Brasil

Amostra

# Sobre o Autor

## Onde tudo começou

EM 1932, AOS 8 anos de idade, meu Pai chegou ao Brasil vindo de Portugal, com seus pais, buscando melhores oportunidades de vida. Eles desceram do navio na Ilha Fiscal, no Rio de Janeiro, e entraram direto no trem para São Paulo. Ao chegar a São Paulo, pegaram outro trem da Alta Sorocabana e foram até o final dos trilhos. Desembarcaram em Rancharia, 500 km a oeste da cidade de São Paulo.

Uma vez em Rancharia, meu Avô foi cortar e transportar dormentes para continuar a construção da linha do trem, enquanto minha Avó foi trabalhar na roça, colhendo café. Meu Pai dormia debaixo dos pés de café enquanto ela trabalhava.

Meu Avô, que não estudou, exigiu que meu Pai estudasse, para que não precisasse passar pelo que eles estavam passando. Meu Pai aceitou e se tornou um excelente aluno, se formando em Contabilidade (único curso disponível na região).

Com perfil detalhista, como eu, meu Pai se tornou um excelente Colaborador de um banco que acabara de nascer. Foi o Colaborador número 70 do banco, que veio a se tornar o maior banco privado do Brasil alguns anos depois.

O fato de ser excelente na qualidade do trabalho, pela sua competência técnica e pelo seu zelo, fez com que se tornasse rapidamente gerente de sua agência, onde começou como Contínuo (office boy, ou jovem aprendiz da época).

Mas seu crescimento para se tornar um alto executivo neste mesmo banco não se deu por conta destas competências. O que fez com que meu Pai se tornasse recordista nacional de resultado de agências no banco foi um talento diferente do técnico.

Meu Pai era o maior Contador de Histórias que eu já conheci. Sim, ele era, pois ele nos deixou aos 97 anos de idade, depois de 75 anos de trabalho, levado pela Covid-19. Mesmo sem saber na época, ele era uma referência em Experiência do Cliente.

## Sonho de infância

Quando eu tinha entre 8 e 10 anos de idade, eu adorava sair da escola e ir para a agência do banco do meu Pai, em Sorocaba (a 100 km de São Paulo), para vê-lo trabalhando. Eu ficava fascinado de vê-lo e suas histórias em ação.

Eu ficava observando (faço muito isso, pois sou virginiano e filho de meu Pai) e notava que ocasionalmente Clientes chegavam na agência e entravam pela porta com uma cara ruim e mau humorada. Claramente num “dia de poucos amigos”, como se dizia na época. Estes Clientes entravam e iam diretamente para a mesa de meu Pai, que era o “manda-chuva” (autoridade máxima) na agência. Na época, só havia um Gerente nas agências bancárias e este era meu Pai.

Nessa hora, eu ficava ainda mais atento.

Meu Pai jamais iniciava uma conversa com algo negativo, por dois motivos (ele me explicou na idade mais madura para que eu pudesse entender):

1. Iniciar a conversa perguntando o que havia de errado, dava Palco ao Cliente, o que em geral significava que o Cliente “crescia” e exagerava na sua reação, tendo que reviver o problema que vivenciou e o deixou tão irritado;
2. É muito difícil evoluir para uma conversa agradável depois de iniciar com um arroubo de raiva, o que gerava uma memória ruim daquela interface.

Por conta disso, meu Pai nunca iniciava a conversa perguntando o que havia de errado, nem deixava os Clientes iniciarem as interfaces. Ele sempre iniciava a conversa e fazia isso a partir de uma história, que em geral era seguida de uma piada. À medida que a história progredia e os Clientes relaxavam e se engajavam, aos poucos, meu Pai ia tirando dos Clientes as informações que permitiam a ele entender o que havia de errado e que motivava as suas visitas à agência.

Após cerca de meia hora, os Clientes se levantavam, com um sorriso no rosto, e meu Pai os acompanhava até a porta da agência, onde alguns o cumprimentavam com abraços e outros até com beijos.

Eu assistia a isso tudo e ficava intrigado sobre como ele conseguia fazer aquilo. Eu me perguntava como podia uma pessoa impactar tão positivamente a vida de outra pessoa dessa forma?

Depois destas conversas, meu Pai voltava para dentro da agência e chamava sua equipe para falar do ocorrido. Obviamente, eu o seguia, pois sabia que as coisas iriam esquentar...

Engano meu! Meu Pai reunia sua equipe e, para minha surpresa, ele contava as mesmas histórias para a equipe e, através delas, contava qual era o problema do Cliente.

Bem mais tarde, me dei conta de que meu Pai colocava seus Colaboradores no mesmo nível de importância dos Clientes, o que é um fundamento básico da Experiência do Cliente (Experiência do Colaborador), mesmo sem nunca ter estudado o assunto.

Depois de meu Pai relatar a dor do Cliente, a equipe saía rapidamente e, mais ou menos 1 hora mais tarde, aparecia algum deles na mesa do meu Pai, com um sorriso no rosto, dizendo “Sr. Borges, tudo certo! Problema resolvido!”.

Nesse momento, meu Pai ligava para o Cliente e dava as boas notícias, sempre acompanhadas de alguma vantagem ou mimo para o Cliente (Recuperação do Atendimento — outro princípio básico de CX, que veremos adiante).

O resultado disso é que, diferente do padrão, onde Clientes ricos dividem seu dinheiro entre vários bancos, os Clientes de meu Pai traziam todos os seus recursos para a sua agência. Daí o motivo pelo qual ele se tornou o recordista nacional de resultado financeiro de agências do banco.

Em resumo, sua capacidade de Contar Histórias (Storytelling), sua Empatia e a Experiência que ele entregava a seus Colaboradores e Clientes, criaram as condições para que ele se tornasse um alto executivo do banco. Seu crescimento de carreira não se deu apenas pelas suas competências técnicas, que eram fundamentais, obviamente, mas pela sua capacidade de “falar a língua dos Clientes”. Um mestre de CX.

A consequência disso é que, quando eu via isso tudo acontecendo, na frente dos meus olhos, só o que eu pensava era **“Já sei o que eu quero ser quando crescer...”**

## **Infelizmente a vida acontece...**

Não fiz nada do que sonhei quando criança. Fui estudar Engenharia Civil na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP), fui trabalhar fazendo projetos frios de estruturas metálicas e fui pisar no barro das obras de construção civil. Fiz Engenharia Civil, pois eu adorava ver o resultado do meu trabalho. Sempre me motivei por Propósitos e, como Engenheiro Civil, o resultado do meu trabalho se tornava um monumento ao meu esforço e competência, que fica lá, por anos. Altamente recompensador.

Como meu Pai muito cedo percebeu que eu deveria ser um cidadão do mundo, ele, diferentemente de outros Pais da época, me colocou para estudar Inglês aos 10 anos de idade (nada comum na década de 70). Mais tarde fui estudar Alemão, Francês, Italiano e Espanhol.

Por conta desta fluência, especialmente em Alemão (fiz um intercâmbio na Alemanha durante meu curso de Engenharia, que atrasou minha formatura, mas me gerou muitas oportunidades), fui convidado pelo fundador da empresa em que eu trabalhava para ir conhecer 3 empresas na Alemanha que forneciam um tipo de produto para o qual ele gostaria de comprar a licença para fabricação e comercialização no Brasil.

Após 3 semanas dentro das empresas, eu fiz uma recomendação, que foi aceita pelo fundador. Então, como eu era o único que falava Alemão na empresa, fui mandado de volta para a Alemanha, para aprender tudo sobre os produtos e suas aplicações. Depois de algum tempo, voltei ao Brasil. Como eu era o único que falava Alemão e entendia os catálogos e conhecia os produtos, me foi dada a missão de desenvolver fornecedores para fabricar aqueles produtos no Brasil, depois que a licença foi comprada.

Neste momento, me tornei um profissional de Supply Chain, mesmo sem nunca ter ambicionado, nem sequer ter sabido do que isso se tratava.

## O dilema pessoal

Após alguns anos desenvolvendo fornecedores, gerenciando contratos de fornecimento e o relacionamento com os idealizadores dos produtos internacionalmente, fui contatado por uma grande empresa do mercado de Tabaco, que me ofereceu uma excelente oportunidade de carreira, onde finalmente eu tiraria o pé do barro e poderia trabalhar de terno e gravata, como Gerente de Compras de Equipamentos globalmente. Apesar de ter que trabalhar produzindo cigarros, o que agredia alguns de meus princípios na época, aceitei o desafio, pois era uma excelente oportunidade de crescimento, que eu não poderia deixar passar, afinal, na década de 90, ser contratado por esta empresa equivalia a ter um carimbo de qualidade em seu currículo.

Neste momento, eu me reconheci como um profissional de Operações, pois meu papel era entender o fluxo das operações de produção da empresa e trazer os recursos para melhorar a produtividade e dinamizar os Processos internos, para ampliar o resultado do negócio, comprando equipamentos de fornecedores internacionais. Foi uma grande escola, mas fazia cigarros...

## A decisão difícil, mas não muito...

Depois de 1 ano, um colega desta empresa saiu e foi trabalhar na Embraer, na época uma empresa governamental recém-privatizada, em franco processo de crescimento, tendo recentemente iniciado as entregas de seu primeiro avião a jato, o ERJ 145. Este amigo me convidou para conhecer as Operações da Embraer, pois sabia como eu adorava este ambiente.

Ao chegar à portaria da Embraer, para conhecer a linha de produção, meu colega já me esperava e me disse para acelerar meu passo, pois eu já estava atrasado. Perguntei: “Atrasado para o quê?” E ele me disse: “Para sua entrevista!” Eu perguntei: “Que entrevista?” E ele respondeu: “Falei de você para meu chefe e ele quer te conhecer”. Lá fui eu, totalmente despreparado, para minha entrevista.

Depois de mais de uma hora de conversa, o tal chefe me disse: “Pelo que eu entendi, você gosta de enrosco, né? Então, enrosco aqui não falta! Amanhã vou te mandar uma proposta irrecusável e você vai trabalhar com a gente.”

De fato, no dia seguinte recebi a tal “proposta irrecusável”. Pela proposta, eu poderia ter o privilégio de voltar dois passos para trás na minha carreira, pois eu já era Gerente e voltaria a ser Administrador de Contratos. Eu poderia ganhar 30% a menos do que ganhava na minha posição anterior e poderia gastar muito mais, pois eu morava em São Paulo na época e a Embraer fica em São José dos Campos, cerca de 120 km de distância da minha casa, e eu teria que ir e voltar todo dia de carro.

Como eu havia acabado de me casar na ocasião, perguntei o que minha esposa achava daquilo. Ela só me disse o seguinte “Você tem que aceitar, pois você odeia cigarros e adora aviões. Se você não aceitar, você vai ser infeliz para o resto da vida e quem vai ter que te aguentar serei eu!”

Resultado, me transformei em um profissional de Supply Chain (Administrador de Contratos) da Indústria Aeroespacial.

## A língua do cliente

Conforme disse o chefe que havia me entrevistado e me contratado, enroscos não faltavam naquele contexto. No meu primeiro dia, sem qualquer “onboarding” ou treinamento, o chefe chegou na minha mesa, tipo repartição pública, e colocou 6 maços de papel enormes sobre minha mesa e disse: “Estes são os 6 piores contratos de fornecedores que temos aqui e os Clientes nos odeiam por causa destes fornecedores! Resolva!” e saiu... Eu queria ter visto a minha cara naquele momento!

Fui perguntar aos profissionais ao meu redor e descobri que 5 pessoas já haviam passado por aquela situação antes de mim e nenhuma delas havia resolvido aqueles contratos.

Logo de cara eu entendi que, eu não sendo nenhum gênio, não sendo mágico, nem particularmente mais competente que os demais ao meu redor, se eu fizesse o que todos os demais fizeram, eu não teria um resultado diferente. Foi aí que a frase que o chefe falou me chamou a atenção. O que mais me impactou no que ele disse foi: “Os Clientes nos odeiam por causa destes fornecedores”.

Sendo assim, antes de falar com os 6 fornecedores delinquentes, resolvi falar primeiro com os Clientes, para entender por que eles nos odiavam e o que precisaria ser feito para eles pararem de nos odiar.

Ao falar com os Clientes, apesar de cada contrato ter 200 coisas erradas cada (exagerando, óbvio, para efeito dramático), os Clientes só falavam de 2 ou 3 delas. Pronto! Já estava minha dica de onde começar.

Ao ir falar com os fornecedores, ao invés de falar sobre 200 coisas, eu só falava de 2 ou 3 e assim eles concordavam em se mobilizar para resolver, pois era mais fácil. Adivinhem... deu certo. Em 6 meses, eu resolvi os 6 contratos, do ponto de vista de quem interessa, o Cliente. As reclamações pararam, os elogios começaram e eu já fui promovido a Supervisor.

Como eu percebi que falar a língua do Cliente foi a razão do meu rápido sucesso, continuei usando esta tática e isso me fez ir de Administrador de Contratos a Vice-Presidente da Embraer (4 promoções) em menos de 8 anos.

**Foi neste momento que finalmente eu me reconectei com meu objetivo de criança.**

Depois de mais de 20 anos, finalmente iniciei minha carreira de Experiência do Cliente, mesmo ainda estando dentro de Supply Chain. Foi nesse ambiente que eu me encontrei e descobri o que realmente gosto de fazer.

## O grande desafio

O grande marco desta minha carreira dentro da Experiência do Cliente (na época eu não sabia disso, mas aprendi) foi quando eu fui convidado pelo Presidente da Unidade de Negócios de Serviços da Embraer, Edson Mallaco, para assumir uma posição de Vice-Presidente, recém-criada, para liderar o Negócio de Peças de Reposição e Logística

da Embraer, para todos os Clientes, de todos os mercados (Comercial, Executivo e de Defesa), globalmente.

Eu estava em um evento na Suíça quando Mallaco me ligou dizendo algo como o seguinte: “Frias, eu não te conheço e você não me conhece, mas sua fama te precede. Tenho uma posição de Vice-Presidente para uma nova área na minha organização e seu nome me foi recomendado. O desafio é que, de 13 empresas avaliadas todo ano no mundo, em termos de qualidade do Serviço ao Cliente, a nossa é a número 13 e, em 5 anos, queremos ser a número 1 do mundo. Tem interesse?”

Honestamente, dessa história toda, naquela ligação, a única coisa que ouvi foi “Vice-Presidente”, que era uma promoção para mim, já que eu era Diretor na época. Respondi de imediato: “Topo”.

Assim que voltei ao Brasil, fui à sala do Mallaco para oficializarmos a transição. Foi aí que me dei conta do tamanho do pepino em que eu tinha me metido.

O Mallaco me apresentou o desafio e foi muito claro sobre o estado das coisas e sobre o que esperava de mim como Líder. Ele alinhou as expectativas, determinou claramente o que ele entendia como sucesso e, acima de tudo, deixou claro que a responsabilidade era minha e, portanto, ele não iria microgerenciar meu trabalho, mas iria exigir transparência e atualizações constantes sobre a evolução do negócio.

Na verdade, o Mallaco sempre foi muito exigente em relação aos resultados. Sempre olhando de perto, sempre querendo entender as dificuldades, as necessidades, as projeções do negócio. Por outro lado, como todo bom Líder Servidor (eu não conhecia o conceito — que vamos discutir mais adiante — antes de trabalhar com o Mallaco), não se intrometia na operação. Delegava as ações e as decisões ao Líder do negócio. Se os resultados fossem bons, ele reconhecia, se fossem ruins, esperava explicações sobre o que deu errado e quais as ações para corrigir o curso. Como costumávamos dizer, ele “delegava e não delargava”.

## O negócio e o resultado

Eu me lembro como se fosse hoje, no terceiro dia depois que assumi a nova posição de Vice-Presidente de Peças de Reposição e Logística, um Cliente muito grande, importante e nervoso, me ligou, dizendo que nosso Atendimento e a solução que entregamos foram tão ruins que eu deveria dar as peças que ele comprou de graça para compensar o impacto que causamos.

Acontece que este Cliente era um dos maiores Clientes da empresa e estava com vários aviões parados no hangar de manutenção por falta das peças que estávamos atrasados na entrega. Dezenas de profissionais deles estavam ociosos por não poderem liberar as aeronaves do hangar e as aeronaves que esperavam do lado de fora do hangar não podiam iniciar os trabalhos. Um prejuízo gigante, especialmente se considerarmos que havia centenas de Clientes nos aeroportos esperando aquelas aeronaves para voltarem para casa, para irem fazer aquela reunião de negócios importante, que pretendiam ir àquela entrevista de emprego que mudaria suas vidas, que estavam esperando para ir ao funeral de seus pais, ou que estavam iniciando suas férias ou até sua lua de mel, ou simplesmente queriam chegar em casa a tempo de dar um beijinho em sua filhota antes dela dormir. Enfim, um grande prejuízo.

Depois de ouvir tudo que o Cliente tinha a dizer e entender sua expectativa, pedi que me desse 2 horas para eu resolver o problema. Chamei minha equipe, entendi o contexto de negócio com este Cliente (tudo de bom e tudo de ruim que já fizemos para ele), além do Valor do Ciclo de Vida deste Cliente.

Durante este processo, descobri que já estávamos tentando marcar uma reunião com este Cliente há mais de 1 ano para apresentar um serviço que desenvolvemos, que seria excelente para a eficiência do negócio do Cliente, sem falar na redução de custo associada. Também seria ótimo para a lucratividade do nosso negócio. O problema é que nós criávamos tantos problemas para este Cliente, que ele se recusava a nos receber para apresentarmos esta oportunidade de negócio.

Obviamente, também descobri qual era o problema da nossa operação, que nos havia impedido de resolver o problema do Cliente. Envolvendo as pessoas certas, conseguimos achar uma solução imediata para o Cliente. Então eu liguei de volta ao Cliente e fiz uma promessa de que as peças em questão estariam na sala dele no dia seguinte à tarde e, se não estivessem, poderia me ligar diretamente. O Cliente ficou feliz e me agradeceu pela solução (a solução anterior demoraria 5 dias úteis).

## Liderança

Foi nesse momento que resolvi testar com o Mallaco uma ideia que tive. Eu descobri que as peças em questão custavam para nós US\$15.000, então, dado o nível de insatisfação do Cliente e o impacto que causamos, resolvi fazer como o Cliente havia sugerido, ou seja, mandar as peças sem custo para eles. Fui até a sala do Mallaco, afinal eu acabara de assumir aquele negócio e gostaria de saber como o “chefão” costumava lidar com estas situações, antes de eu tomar esta decisão.

Apresentei a ele o contexto, o impacto e minha visão de que precisávamos mudar a perspectiva deste Cliente se quiséssemos ter mais negócios com eles. A resposta do meu Líder Servidor foi mais ou menos assim: “Frias, você sabe qual é o custo dessa decisão? Você sabe o impacto no negócio? Você sabe qual é o faturamento que eu espero que você atinja? Você sabe qual a lucratividade que eu espero ver?”. Eu respondi “Sim!”, então ele completou dizendo: “Então, por que você está me perguntando se pode dar estas peças de graça?”.

Tão simples quanto isso!

Obviamente, continuamos a conversa para eu explicar em mais detalhe o que eu objetivava e para explicar que eu estava testando as águas, ou seja, tentando ver como ele reagiria para evitar conflitos posteriores.

O importante nesta conversa é que ela me mostrou que aquele papo, dois dias antes, sobre autonomia, liberdade para gerir o negócio, etc. e tal, não era só papo. Ele de fato bancava o que dizia (em Inglês dizemos “Walk the Talk”).

## O início da virada

O que aconteceu é que as peças chegaram no hangar do Cliente no dia seguinte pela manhã e, quando chegaram com uma fatura de Zero dólares, o Cliente me ligou de imediato. Ele estava não apenas muito feliz em resolver seu problema operacional, mas muito surpreso por eu ter, de fato, ouvido o que ele disse sobre entregar as peças sem custo. Ele narrou que aparentemente ninguém em minha organização parecia levá-lo a sério nas suas reclamações anteriores.

Após várias palavras de agradecimento e encorajamento pelas mudanças que eu contei que iria implementar, ele me convidou para ir ao seu escritório para nos conhecermos pessoalmente. Eu, obviamente, aceitei o convite e já sugeri uma data e horário. Ele aceitou e confirmou. Então aproveitei a oportunidade para perguntar se eu poderia levar comigo na visita dois Colaboradores meus, que gostariam de conhecer as operações dele e tinham umas ideias para compartilhar. Ele disse que seriam bem-vindos.

Duas semanas depois, estávamos no site do Cliente e tivemos a oportunidade de apresentar um serviço que havíamos desenvolvido já há bastante tempo, mas nunca tivemos a oportunidade de compartilhar, simplesmente pelo péssimo desempenho das nossas operações.

Meus dois Colaboradores estavam esperando por esta oportunidade há mais de 1 ano. Desenvolveram um novo tipo de serviço e queriam muito testar e ver o resultado de seu trabalho. Na hora de apresentar a proposta de valor, fiz a abertura para usar o capital relacional que ganhei com a entrega das peças sem custo, mas deixei os especialistas fazerem a entrega do que tanto esperavam. Foi um sucesso, pois eles ficaram supermotivados e o Cliente adorou o conceito, que foi entregue com muita energia.

Resultado: depois de 2 meses de negociações, fechamos um contrato milionário para prover o novo serviço ao Cliente, pelos próximos anos.

Investimento na Satisfação do Cliente que trouxe resultados excelentes em pouco tempo. Mas isso não seria possível sem a Liderança do meu “chefe”. Sem a autonomia que ele me deu para agir. O resultado é o que interessa: Cliente Feliz, Colaboradores Felizes e Acionistas Felizes.

Esta foi a realidade durante os 2 anos que trabalhamos juntos e, como consequência, tive que aprender a fazer o mesmo com meus Colaboradores. Não é fácil! É preciso muita confiança e, por que não dizer, autoconfiança para delegar assim, com coragem e diligência ao mesmo tempo. Aprendizado por Exemplo! Forma altamente eficaz de aprender. Este é o conceito de Liderança Servidora que iremos discutir mais adiante, como peça fundamental na prática de Experiência do Cliente de sucesso.

## A Metodologia Nice

Dado o contexto de baixíssimos resultados financeiros, excesso de estoque, falta de motivação da equipe e um pouco caso generalizado em relação às Dores dos Clientes,

foi fácil perceber que a gestão tradicional, como aprendida nas aulas do MBA, não seria suficiente para mudar este triste cenário organizacional.

Em face deste desafio, senti a necessidade, como quando entrei na Embraer, de fazer algo diferente do que os que me antecederam. Percebi que precisávamos de uma Transformação.

Dado este contexto, criei uma Metodologia de Transformação chamada NICE, cuja sigla em Inglês (a vasta maioria dos nossos Clientes falavam Inglês) significa “Nurturing Insights about Customers Expectations”, ou seja, Nutrindo Ideias sobre as Expectativas dos Clientes. Obviamente, o fato de a palavra NICE significar em Inglês algo bom, positivo, agradável, bonito, legal, fez toda a diferença na escolha do nome. Ser “NICE” com os Clientes está na base de tudo relativo a esta Metodologia.

A Metodologia se baseia no entendimento dinâmico do que é importante e valioso para o Cliente e, com isso, temos que continuamente ajustar nossa Oferta e, portanto, nossa Entrega, de forma que o Cliente esteja sempre feliz e com isso queira continuar voltando para comprar mais de nossa empresa.

Esta Metodologia é estruturada em 8 módulos, sobre os quais vamos falar no final deste livro. O importante de se saber a esta altura é que, depois de 2 anos como Vice-Presidente, aplicando a Metodologia NICE na Embraer, como os resultados foram extraordinários e a Percepção dos Clientes em relação ao Valor que entregávamos mudou muito, os Clientes aumentaram muito o volume de compras, pagando até mais caro, mas contando com nosso verdadeiro e legítimo interesse em ajudá-los a terem sucesso em manter seus aviões voando.

Com isso, a Embraer acreditou que eu era capaz de vender bem, não apenas por conta dos resultados óbvios do negócio, mas pelo fato de eu continuar a “Falar a Língua dos Clientes”, que claramente foi a mola propulsora da minha carreira, como a do meu Pai.

A consequência imediata disso foi eu ter sido “promovido” a Vice-Presidente de Contratos de Vendas na Aviação Executiva. Digo “promovido”, pois apesar do salário ser o mesmo, a posição de VP de Contratos de Vendas era muito mais importante e influente na empresa. Tratava-se de uma posição de destaque e muito ambicionada, pois acompanhava um nível de poder muito relevante.

Antes de narrar minha odisséia vendendo aviões para pessoas que nunca ouviram a palavra “Não” como resposta (Xeiques Árabes, Celebridades, Bilionários da Internet, Políticos e grandes Empresários), preciso contar que a Embraer, depois de 5 anos da implantação da Metodologia NICE, se tornou de fato a número 1 no mundo em Serviço ao Cliente, mudando o padrão do mercado para sempre.

## O novo desafio

Em Outubro de 2008, o mundo entrou numa espiral descendente. Uma crise global histórica, causada pela explosão da Bolha do Subprime, nos Estados Unidos. Esta crise arrastou todos os mercados para algo comparável à Grande Depressão de 1929.

Exatamente neste momento, para ser mais exato, duas semanas antes de eu assumir a nova função, o Lehman Brothers (quarto maior banco de investimento dos EUA e um dos maiores do mundo) foi à falência, por apostar pesadamente em papéis de baixa liquidez

ligados a ativos imobiliários fraudulentos (crédito fácil a Clientes sem condições de honrar seus compromissos) para inflar seus resultados de curto prazo.

Esta crise fez com que uma parcela muito grande dos Clientes compradores de aeronaves executivas não apenas deixasse de comprar novas aeronaves, como fizesse de tudo para não completar as transações de compra de aeronaves já comprometidas, assinadas e pagas antes da crise.

Para mim, isso significou que, ao invés de vender novas aeronaves, eu passei 18 meses tentando evitar cancelamentos de ordens de compra já assinadas por nossos Clientes. Havia na época 4 tipos básicos de Clientes com os quais eu tive que negociar:

1. **Especuladores:** Aqueles que não precisavam das aeronaves, pois não teriam como vendê-las no futuro próximo, por isso queriam sair do negócio imediatamente sem prejuízo.
2. **Falimentares:** Aqueles que precisavam das aeronaves, mas estavam à beira da falência, ou já falidos, por conta da crise e não tinham como honrar seus compromissos.
3. **Preocupados:** Aqueles que precisavam das aeronaves, mas tinham medo de consumir fundos para recebê-las, com medo de brevemente precisarem destes fundos para manter seus negócios financeiramente viáveis, ou ao menos vivos.
4. **Em Crise de Imagem:** Aqueles que precisavam das aeronaves, tinham dinheiro para honrar seus compromissos, mas que não teriam como justificar para a opinião pública que haviam demitido milhares de pessoas e em seguida chegarem em casa com um “brinquedinho” novo. A palavra “brinquedinho” está entre aspas, pois essa é a imagem que a maioria dos leigos faz de um avião executivo. Como agente dentro desse mercado, eu sempre vi estas máquinas como ferramentas de produtividade e por isso mesmo me sentia muito bem cada vez que conseguia concluir uma venda.

O que importa nisso tudo é que só poderia definir uma estratégia de negociação eficaz com qualquer um destes Clientes, quem de fato “falasse a Língua do Cliente”. Aí estava minha vantagem. Eu conseguia entender o contexto rapidamente e, com isso, fomos capazes de manter boa parte dos contratos ativos, com soluções inovadoras para o contexto de cada um. Apesar de não ter vendido nada, o que era meu papel, não só não fui demitido, como fui significativamente empoderado na organização, participando diretamente na gestão dos resultados do negócio, sendo capaz de redefinir as regras de comissionamento dos Vendedores (não fiz muitos amigos com isso), definimos a forma de gestão do backlog (plano de entregas e de contratos ativos), criamos uma nova forma de gestão de relacionamentos e de contratos com Clientes (redefinimos o Processo de criação de Experiências, incluindo as cerimônias de entrega de aeronaves), definimos a forma de gestão da margem do negócio através de ferramentas digitais de simulação de resultados financeiros, entre outras coisas que visavam a melhor gestão dos resultados e redução de riscos para o negócio, ao mesmo tempo que privilegiávamos as Experiências dos Clientes.

Certamente a fase de maior estresse de minha vida, mas também a de maior aprendizado.

## **A vida fora do Brasil**

Após 4 anos tendo lições de Experiência do Cliente intravenosas, tive a oportunidade de ser “importado” para o Canadá, onde moro atualmente (quando da publicação deste livro).

A Bombardier, a concorrente direta da Embraer, viu no meu perfil e na minha experiência um conjunto perfeito para assumir a Vice-Presidência de Contratos de Vendas da Aviação Comercial (linhas aéreas), em Toronto, no Canadá. Pelo fato de eu poder sair da Embraer mantendo alguns privilégios de Vice-Presidente, tive que assinar um “Contrato de Não Competição” com a Embraer, portanto não poderia trabalhar para a Bombardier no mercado da Aviação Executiva, já que minha função seria exatamente a mesma.

Fui contratado pela Bombardier em Agosto de 2012, mas só nos mudamos para o Canadá depois que os vistos de trabalho e de residência temporária foram emitidos.

Em 05 de Janeiro de 2013, chegamos a Toronto, com uma temperatura de -16 °C, saídos do Brasil com +36 °C. Foi um grande impacto, para dizer o mínimo.

Eu e a família tivemos que nos adaptar a muita coisa nova. A família mais do que eu, pois minha vida de negociador de Vendas me levava continuamente a viajar para todos os cantos do mundo, como no tempo de Embraer. Passava boa parte do meu tempo fora de casa e a família teve que se adaptar ao novo contexto, claramente com muito mais dificuldade do que eu.

Por isso sou muito grato à minha família e especialmente à minha esposa Fabiana (quem mais sofreu com a mudança radical de contexto).

Meu chefe, oriundo de fora da Bombardier, trazido da Coreia (apesar de ser cidadão Canadense), para assumir a Presidência da Bombardier, sempre teve uma visão agressiva do que deveríamos fazer como organização, com foco na mudança da forma de fazer negócio, com muito mais foco nos Clientes do que a empresa estava acostumada.

Infelizmente para ele e para mim, o conservadorismo da empresa nos impediu de fazer todas as mudanças necessárias e, apesar de eu jamais ter conseguido implementar a metodologia NICE na empresa, eu pude aprender ainda mais sobre Experiência do Cliente, tanto nos Processos de Gestão de Relacionamento e Venda de Aeronaves (primeiros 3,5 anos), quanto na Venda de Serviços (próximos 3,5 anos).

Quanto mais eu aprendia, mais eu sentia falta da Metodologia, do trabalho estruturado com foco no Cliente, daquele meu objetivo de criança de impactar positivamente a vida do máximo de pessoas possível.

Até hoje não entendo por que praticamente toda a liderança da empresa foi demitida (inclusive meu chefe, o Presidente), mas eu, o chato que ficava o tempo todo falando do Cliente, não fui.

Quando a Bombardier fez o Spin-Off, ou venda de um de seus produtos, o Q400, para outra empresa Canadense, que deu origem à De Havilland, eu fui convidado pela nova empresa para me juntar a eles. Apesar de isso me deixar, na prática, ainda mais

afastado do meu objetivo, pois voltei ao meu caminho em Supply Chain (me tornei o Vice-Presidente de Supply Chain), seria uma forma de trocar de ares e buscar alguma outra forma de me conectar com aquele Propósito, através de uma visão que sempre nutri, de que mesmo em Supply Chain, podemos diretamente influenciar a Experiência dos nossos Clientes, através dos Fornecedores. Nesta ocasião, criei minha visão, que defendo hoje, de Supplier Experience, ou Experiência do Fornecedor, como a forma de entregar Experiências melhores para nossos Clientes, especialmente no Pós-Venda. Vamos falar mais sobre isso no final deste livro, contando sobre as 9 dimensões da Experiência do Fornecedor, que desenvolvi conjuntamente com um colega professor no Insper, Prof. Fabio Tescari.

Rapidamente percebi que aquele não era o ambiente para um líder como eu. Um ambiente de microgerenciamento das minhas atividades e de pouca consideração pela minha experiência profissional e nenhuma consideração pelo interesse dos Clientes. A visão de curto prazo, sem suporte da organização para executar as mudanças necessárias, culminou com a minha saída da empresa em menos de 1 ano.

Como eu já estava sem férias de verdade há muito tempo, resolvi tomar para mim um período sabático, indo para o Brasil para cuidar um pouco de meus pais, que já estavam velhinhos. Quando resolvi voltar ao Canadá, um par de meses depois, me dei de cara com um ambiente bem pouco convidativo. A pandemia de Covid-19 havia começado e boa parte dos negócios estava fechada. A indústria Aeroespacial havia derretido.

Neste momento, deparei-me com uma realidade de desemprego, sem chances de mudança no curto prazo.

## O grande passo

Dada a situação de desemprego e de total falta de perspectivas de arranjar um novo emprego, pela pandemia e pela minha idade (na época com 52 anos), passei alguns meses sem saber o que fazer.

Após alguns meses, em conversa com Youssef Youssef, um grande amigo, que conhecia e admirava a Metodologia NICE, fui convidado a me tornar Chief Experience Officer do Chartered Institute of Marketing Management of Ontario (CIMMO), onde ele era o Presidente. Como sabia que poderia contribuir com a instituição, que ajuda a capacitar profissionais de Marketing a fazerem o Marketing que agrega Valor para a sociedade, o Marketing Ético, eu aceitei o convite. Poucos meses depois, este mesmo amigo me convenceu a criar uma plataforma para eu compartilhar esta Metodologia NICE com o mundo.

Nesse momento, mesmo sem nunca ter ambicionado ser empreendedor, me tornei um, fundando a CX Hub Smart Consulting Inc. A ideia era criar uma consultoria boutique, especializada em Experiência do Cliente, onde eu poderia compartilhar a Metodologia NICE e ver seu poder sendo usado para criar Valor em outras organizações.

A verdade é que isso é o que eu sempre quis fazer. Sempre vi meu tempo à frente do negócio de peças de reposição da Embraer como meu melhor momento de carreira, onde fui mais feliz, criando e aplicando a Metodologia NICE. Sempre quis voltar a fazer aquilo, mas nunca pensei que o fizesse em uma empresa minha.

A verdade é que não creio que eu pudesse ser homem o suficiente para abandonar uma carreira de sucesso na indústria Aeroespacial, para me dedicar a um sonho louco de abrir uma empresa, que provavelmente demoraria uns 5 anos para começar a dar dinheiro. Isso sem falar no risco de não decolar, não dar certo. Claramente um caminho que eu jamais tomaria por vontade própria.

Nesse sentido, e nesse sentido apenas, a pandemia foi uma coisa boa. Obviamente que a pandemia foi muito ruim, levando alguns amigos e meu grande amigo e inspiração, meu Pai. O sentido da minha frase acima é que eu jamais teria feito um movimento em busca de um sonho, um desejo escondido, se não fosse por essa situação extrema.

Após 1 ano de receita zero, afinal, durante a pandemia ninguém comprava nada, fechei meu primeiro contrato e dali em diante, foram muitos outros contratos, com Clientes de praticamente todas as indústrias, varejo, serviços financeiros, agro, commodities, hospitalidade, entretenimento, manufatura, telecomunicações, automobilística, educação, saúde, comunicação, TV, entre outras.

Eu sempre acreditei que a Metodologia era agnóstica, ou seja, era aplicável em qualquer contexto, em qualquer negócio, e o trabalho com tantos Clientes, tão variados, provou que eu estava certo.

Aliás, trataremos mais adiante o fato de os conceitos de CX serem Universais. Ou seja, eles sempre se aplicam, desde que ajustados para a realidade do negócio, não fazendo diferença qual a indústria, se é grande ou pequeno, se é físico ou digital, se é B2B ou B2C. Os conceitos sempre se aplicam.

Ao longo dos últimos anos, muitas oportunidades se apresentaram em função do meu perfil e da minha nova carreira, que iniciei do zero. Eu me tornei parceiro da Falconi, maior consultoria de gestão no Brasil na atualidade, Mentor na FRST, uma empresa do grupo Falconi focada no desenvolvimento de lideranças, onde criei o curso de CX do programa deles, Professor nos cursos de CX da Educação Executiva do Insper em São Paulo, me tornei Mentor na Top2You, Conselheiro em 3 startups de Tecnologia (SaaSteps, Webli.cx e Lailla.io), me tornei pesquisador de Tecnologia aplicada a CX no Humber College em Toronto e, mais recentemente, fui convidado a me tornar Consultor Sênior em 3 consultorias que usam minha visão de CX para melhorar sua oferta, com uma visão diferente e mais humanizada da aplicação de Processos e Tecnologia. Estas consultorias são a Brainwork e a Anamax no Canadá e a Inovax no Brasil.

Já ia esquecendo de falar da minha posição de Presidente da Federation of Canadian-Brazilian Businesses (FCBB) em Toronto, que exerci de 2016 a 2023. Mais tarde, me tornei membro do Board da instituição, cujo propósito é fomentar o comércio bilateral entre Brasil e Canadá, com foco em Startups de Tecnologia.

Além disso, antes de escrever este livro, fui coautor em 5 livros, falando de temas como Inteligência Emocional, Experiência do Cliente, Inovação e Propósito.

Além de tudo isso, sou o sortudo que é casado com a Fabiana há mais de 25 anos e tenho 3 filhos, Bruna e Isabela, gêmeas de 22 anos, e Henrique, de 15 anos. Não podemos esquecer da Honey (que infelizmente nos deixou) e da Mel, nossas duas filhotas peludas, que são nossas pets de suporte e que servem de apoio emocional para todos na família. Aliás, elas são da família.

Esse é um resumo de quem sou eu, um apaixonado pela Experiência Humana e que adora compartilhar conhecimento.

O Objetivo deste livro é realizar meu Propósito de sobreviver à minha morte, através do registro do meu conhecimento, que permanece depois que eu me for, e através do impacto que este conteúdo poderá trazer para cada um de meus leitores.

Espero que gostem e, se gostarem, compartilhem este conhecimento com todos aqueles que vocês acharem que merecem a chance de usar este conhecimento para fazer do mundo um lugar melhor através das Experiências.

Amostra

# Sobre este Livro

ESTE LIVRO FOI ESCRITO com base na Experiência profissional, estudos e vivências do Autor, mostrando sua perspectiva de Professor do tema Experiência do Cliente. A obra representa suas crenças adquiridas durante muitos anos atendendo Clientes e suportadas pelo posterior estudo dos motivos pelos quais suas ações como profissional de CX de fato funcionam, de forma replicável e não apenas por coincidência ou acaso.

O livro pretende trazer uma perspectiva de CX que vai muito além do Atendimento apenas, mas uma visão ampla da complexidade de CX como uma ferramenta de gestão da Interface Humana. Uma perspectiva que considera a intersecção da Experiência do Cliente com as várias disciplinas dentro de um negócio, para demonstrar que a construção de Experiências de qualidade, intencionais e repetitivas só pode acontecer de forma consistente se todos os indivíduos da organização entenderem a sua contribuição para a Experiência do Cliente, positiva e negativamente.

A obra se baseia em estudos de Gestão, Operações, Psicologia, Neurociência, Marketing, Liderança, Vendas, Negociação e, obviamente, CX. Entretanto, não objetiva ser um texto exaustivo sobre os temas tratados, mas sim uma provocação através de exemplos práticos e histórias reais, explicados através de referências bibliográficas importantes que convidam ao estudo mais detalhado de cada assunto.

Para facilitar o entendimento de alguns conceitos complexos, especialmente sobre Psicologia e Neurociência, o autor tomou a liberdade de fazer alguns ajustes e simplificações em alguns conceitos e modelos, os quais não invalidam as referências, mas apenas carregam certas imprecisões, que, no entanto, permitem que possamos entender os complexos mecanismos da mente humana de forma que possamos aplicar este conhecimento de forma prática e eficaz em nosso dia a dia.

Este livro é composto de 12 partes, as quais agrupam capítulos de temas afins. Iniciamos colocando todos os leitores na mesma página em relação aos conceitos básicos de CX e depois evoluímos para conceitos mais sofisticados, passando pela Interface, pelo Cliente, por Táticas e Estratégias, pelo papel da Tecnologia e da Liderança na Conexão Emocional através dos Pilares de CX para a Geração de Valor na perspectiva do Cliente, então fechamos com visões não tradicionais da aplicação de CX.

Amostragem

PARTE I

# INTRODUÇÃO A CX



Amostragem

# Esclarecendo as Diferenças

EU IMAGINO QUE o que frequentemente acontece comigo também deva acontecer com a maioria dos profissionais de Experiência do Cliente. Quando me perguntam o que eu faço e digo que sou Consultor de Experiência do Cliente, recebo sempre comentários do tipo “Ah, aquele negócio de Sucesso do Cliente, né?”, ou “Ah, sei... Aquele negócio de UX, né?”, ou ainda “Ah, aquela coisa de Atendimento ao Cliente, né?”, ou até “Ah, tá... Jornada do Cliente, né?”... entre outras muitas variações.

Eu gostaria de ver a cara que eu faço cada vez que fazem estes comentários.

Para ter certeza de que, ao longo deste livro, estejamos falando sempre com base nos mesmos princípios, acho importante esclarecermos as diferenças entre os vários aspectos da Experiência do Cliente que geram tanta confusão. Vamos esclarecer as diferenças entre CS nas suas 3 variações (Customer Support, Customer Service, Customer Success), CX, UX, Atendimento ao Cliente, Jornada do Cliente e Centralidade do Cliente.

Vamos lá:

## **Suporte ao Cliente (CS — Customer Support)**

O Suporte ao Cliente é, por natureza, reativo, pois é iniciado pelo Cliente. Trata-se da assistência e do aconselhamento fornecidos aos Clientes, a pedido deles, quando enfrentam problemas com um produto ou serviço. Isso geralmente inclui ajuda técnica, resolução de problemas e resposta a perguntas específicas. O objetivo do suporte ao Cliente é resolver os problemas de forma eficiente e eficaz, garantindo a satisfação do Cliente e minimizando o seu tempo de inatividade ou de baixa produtividade.

## **Serviço ao Cliente (CS — Customer Service)**

O Serviço ao Cliente, por outro lado, é proativo por natureza. Envolve todas as interações em que sua equipe ajuda os Clientes, sem que haja um pedido específico dele, como auxiliar numa compra, compartilhar promoções, fornecer informações úteis, prover conteúdo relevante, enviar pesquisas de satisfação ou atualizações de status de pedidos, ou de solução de problemas. Excelente Serviço ao Cliente significa ir além, oferecendo Valor adicional e criando uma conexão positiva em todas as etapas da interação com o Cliente. Ou seja, manter o Cliente conectado com sua Marca continuamente e idealmente, percebendo Valor de forma continuada ao longo do tempo. Significa continuamente mostrar ao Cliente que você se importa com ele, mesmo que não esteja num momento de Venda, mantendo sua Marca viva e associada a algo positivo na mente do Cliente o tempo todo.

## **Atendimento ao Cliente**

A palavra Atendimento vem do verbo “Atender”, que vem de “dar Atenção”. O Atendimento, portanto, está intimamente ligado à capacidade de dar verdadeira atenção ao Cliente. Isso significa ouvir atentamente e responder às suas necessidades. O Atendimento puro não tem como propósito resolver o problema, mas garantir que o problema seja resolvido. Por natureza, o Atendimento é reativo. O Cliente inicia o contato e o Atendente (aquele que dá Atenção) busca entender sua necessidade e encaminha o Cliente a uma Solução. O bom Atendimento pressupõe respeito, educação, cortesia, polidez, cuidados, atenção e acolhimento. A palavra “importante” se refere àquele que tem alguém que se “importa” consigo, ou lhe dá “importância”. O Cliente se sente importante quando alguém demonstra que se importa com ele. Este é o papel do Atendente, ou quem faz o Atendimento, mostrar que se importa. Na prática, o Atendente pode responder a perguntas e executar atividades simples para rapidamente liberar o Cliente, como vendas, prover respostas, entre outras atividades. Mas o fundamental do Atendimento é conectar o Cliente a uma Solução. Todos que têm alguma interface direta com o Cliente, em algum momento, estarão fazendo Atendimento, pois este é o início de qualquer interação.

## **Sucesso do Cliente (CS — Customer Success)**

O Sucesso do Cliente foca em ajudar proativamente os Clientes a atingirem seus objetivos desejados com o produto ou serviço contratado. Trata-se de garantir que os Clientes obtenham o máximo valor, aproveitando ao máximo as funcionalidades dos produtos e/ou dos serviços para alcançar seus objetivos, reduzindo assim a evasão e aumentando a lealdade. Equipes de Sucesso do Cliente frequentemente trabalham lado a lado com os Clientes para entender suas necessidades, adaptar soluções e fornecer os treinamentos necessários. É fundamental que, quando o Cliente receba o produto ou

serviço contratado, ele rapidamente possa perceber o Valor que este o traz, por isso este Cliente precisa estar apto a utilizar este produto ou serviço no seu máximo potencial. Este é o trabalho do Sucesso do Cliente, capacitar o Cliente a ter sucesso no uso do que contratou ou comprou.

## **Experiência do Usuário (UX — User Experience)**

A Experiência do Usuário refere-se à usabilidade e à consequente Satisfação do Cliente ao interagir com um produto ou serviço, especialmente produtos ou serviços digitais, como sites ou aplicativos. O design de UX busca criar interações intuitivas, eficientes e agradáveis. Uma ótima Experiência do Usuário pode transformar uma transação em uma conexão, facilitar a adoção de Tecnologia e proporcionar conforto e conveniência.

Apenas destacando uma distinção importante, “Cliente” e “Usuário” não são sinônimos, pois, apesar de todo Usuário ser um Cliente, nem todo Cliente é um Usuário. Por exemplo, em minha casa, eu decido a compra, eu executo a compra e, se há algum problema com o Playstation 5 do meu filho, eu que tenho que resolver, mas eu não jogo videogames. Eu sou Cliente, mas o Usuário é meu filho adolescente.

Neste caso em particular, meu filho tem que gostar muito da interface como Usuário, já que ele é o maior influenciador da compra, mas eu tenho que gostar dos outros aspectos da compra, como Cliente, como a facilidade de comprar, preço, qualidade do serviço de suporte ao Cliente, compatibilidade com jogos de versões anteriores, disponibilidade de periféricos, caso contrário, eu não me deixo convencer pela compra do novo modelo. Meu filho influencia, mas eu decido a compra, portanto a Experiência do Usuário, apesar de sua imensa importância, não basta para a tomada de decisão de compra. Em outras palavras, apesar de fundamental, não é suficiente.

## **Jornada do Cliente (Customer Journey)**

A Jornada do Cliente, normalmente representada graficamente, é o caminho completo que um Cliente percorre, desde o primeiro contato com a marca até o final da interação, como o descarte e substituição do produto ou a renovação de uma assinatura, ou subscrição.

Mapear a Jornada do Cliente ajuda as empresas a compreenderem as necessidades e os pontos problemáticos em cada etapa do relacionamento e do contato do Cliente com sua Marca, permitindo uma melhor otimização da Experiência, através da resolução das Dores do Cliente.

## **Centralidade do Cliente (Customer Centricity)**

A Centralidade do Cliente é uma filosofia que coloca o Cliente no centro de todas as decisões, estratégias e ações de uma empresa. Trata-se de criar uma cultura empresarial que prioriza as necessidades e expectativas dos Clientes.

Empresas centradas no Cliente se esforçam para entender profundamente estes seus Clientes e para entregar Valor excepcional consistentemente.

Se uma empresa é verdadeiramente Centrada no Cliente, antes de tomar qualquer ação prática em relação ao negócio e suas interações com os clientes, ela se pergunta: “Meu Cliente vai gostar disso, ou não?”.

Se a resposta for “Não”, uma empresa verdadeiramente Centrada no Cliente vai voltar para a prancheta para desenhar uma solução melhor, que os Clientes irão apreciar, ou ao menos irão ser impactados negativamente ao mínimo, no caso de obrigatoriedade da ação, por causa de alguma nova Lei, por exemplo.

## Experiência do Cliente (CX — Customer Experience)

Todas as definições acima são muito importantes e em diferentes fases do relacionamento ou interface com o Cliente. Elas fazem toda a diferença para a qualidade geral da Experiência que o Cliente tem com uma Marca. Acontece que nenhuma destas ações acima isoladas representa a Experiência do Cliente.

A Experiência do Cliente é a soma de todas estas estratégias de interação com o Cliente, às reações cognitivas, afetivas, sensoriais e comportamentais dos Clientes, ou seja, como eles se sentem, em todas estas interfaces.

A minha definição de Experiência do Cliente é a seguinte:

*“Experiência do Cliente é tudo aquilo que seu Cliente passa enquanto em contato com sua Marca, Produtos e Serviços. São as interações que irão criar Expectativas e darão lugar a Emoções e Sentimentos, os quais irão fixar Memórias na mente dos seus Clientes, que irão direcionar a forma como eles Pensam, Decidem e seu Comportamento de Compra, além da forma como irão se referir e promover sua Marca, positiva ou negativamente.”*

Adiante, neste livro, iremos explorar em detalhe os vários aspectos relacionados à Experiência do Cliente, como Expectativas, Emoções, Sentimentos, Memórias, Comportamento do Consumidor, Promoção ou Recomendação, entre outros, sempre sob a ótica do funcionamento do Cérebro Humano.

## Resumo

Cada um desses conceitos desempenha um papel vital na Percepção da qualidade da Experiência e da interação dos Clientes com sua marca, mas nenhum deles isoladamente pode se confundir com a Experiência do Cliente em si:

1. **Suporte ao Cliente:** Assistência técnica e solução de problemas.

2. **Serviço ao Cliente:** Manter a conexão viva e promover interações positivas.
3. **Atendimento ao Cliente:** Receptividade e acolhimento. Dar atenção ao Cliente.
4. **Sucesso do Cliente:** Ajudar proativamente os Clientes a atingirem seus objetivos.
5. **Experiência do Usuário:** Usabilidade e satisfação na interação com o produto.
6. **Jornada do Cliente:** O caminho completo do Cliente com sua marca.
7. **Centralidade no Cliente:** Uma abordagem de negócios que prioriza as necessidades do Cliente.
8. **Experiência do Cliente:** A soma de todas as interfaces do Cliente com sua Marca e como esses Clientes se sentem com isso.

Compreender esses conceitos fundamentais nos ajuda a atender melhor nossos Clientes para criarmos relações positivas e duradouras. Por meio do foco em cada área, podemos garantir uma abordagem abrangente à Satisfação do Cliente.

## Princípios de CX

NESTE CAPÍTULO, EXPLORAREMOS o que julgo serem os quatro princípios-chave da Experiência do Cliente (Customer Experience — CX).

Esses princípios são essenciais para construir relacionamentos fortes e duradouros com os Clientes, garantindo que eles tenham uma Percepção positiva da sua marca no longo prazo.

Olhando mais de perto, vemos que estes princípios são na verdade as bases para uma Cultura Centrada no Cliente, portanto, as empresas que conseguirem inserir estes princípios no dia a dia de suas operações, provavelmente conseguirão promover a verdadeira transformação para a Centralidade do Cliente, de forma perene e sustentável.

### **Princípio 1: A Experiência do Colaborador Precede a Experiência do Cliente**

A satisfação e o engajamento dos Colaboradores impactam diretamente a qualidade da Experiência entregue ao Cliente. Colaboradores felizes e motivados têm mais chances de oferecer um excelente serviço. Isso significa que investir no bem-estar, treinamento e desenvolvimento dos Colaboradores é crucial.

A Experiência do Colaborador não se limita ao momento da interação com o Cliente. A definição de Experiência do Colaborador (Employee Experience — EX), segundo Olivier Dubuisson, ex-Head de Experiência do Colaborador da Novartis, é “A soma das várias percepções que o Colaborador tem sobre suas interações com cada área da organização em que trabalha”.

Essa definição nos mostra que EX abrange tudo ao redor do Colaborador, como Processos eficientes, ferramentas adequadas, competências adquiridas por meio de treinamentos e uma cultura organizacional que permite que ele prospere.

É sobre dar os recursos necessários para que o Colaborador se sinta capacitado e reconhecido pelo esforço em oferecer Experiências excepcionais aos Clientes.

A minha definição do que é EX é simplesmente “Aquilo que se faz para gerar o Engajamento do Colaborador”.

De acordo com uma pesquisa do “Engage for Success”, um movimento britânico focado na promoção do engajamento dos Colaboradores como a forma de trazer sucesso para as organizações, além da felicidade das pessoas envolvidas, as empresas com altos níveis de engajamento apresentam 2,5 vezes mais crescimento de receita, 62% menos acidentes, 50% menos absenteísmo, 40% menos turnover (evasão de Colaboradores) e 18% mais produtividade, que são todas medidas internas ao negócio.

Entretanto, a mesma pesquisa ainda diz que estas empresas com alto nível de engajamento de seus Colaboradores apresentam Net Promoter Scores (NPS) em média 24% melhores e 12% mais recomendações de Clientes, que são métricas externas, que demonstram os impactos diretos do engajamento nos Clientes.

Esta última parte da estatística demonstra que a primeira afirmação que fiz neste capítulo é verdadeira (“A satisfação e o engajamento dos Colaboradores impactam diretamente a qualidade da Experiência entregue ao Cliente”).

Sir Richard Branson é o fundador da Virgin, um grupo de empresas visto como revolucionário e de muito sucesso no mundo, pois se aventurou com sucesso em vários ambientes de negócios, desde música, até transporte aéreo, passando por moda, varejo, hospitalidade, telecomunicações, serviços financeiros, fitness, turismo, inclusive espacial, bebidas, comunicação e mídia. Uma das características deste grupo é a marca de seu fundador, que é a busca constante da entrega de Experiências de alta qualidade a seus Clientes.

Entretanto, quando perguntado sobre como ele faz para colocar sempre o Cliente em primeiro lugar em seus negócios, ele responde que isso de fato não acontece na Virgin, pois lá os Clientes não vêm em primeiro lugar... os Colaboradores vêm em primeiro lugar.

Ele explica numa entrevista à Inc. Magazine (Branson Up Close with Eric Schurenberg 04/Mar/2016) “Se a pessoa que trabalha para sua empresa não tem as ferramentas corretas, não se sente cuidada, não se sente valorizada, ela não vai fazer as coisas com um sorriso no rosto, portanto o Cliente vai ser tratado de uma forma que ele frequentemente não vai querer voltar para ter mais do que a empresa oferece. Por isso, minha filosofia sempre tem sido que, se você puder colocar seu Colaborador em primeiro lugar, o Cliente em segundo e os Acionistas em terceiro, efetivamente, no final das contas, os Acionistas ficam bem, os Clientes ficam melhor e seu Colaborador fica feliz.”

Também é atribuída a Sir Richard Branson a seguinte frase: “*Se você cuida bem de suas pessoas, elas cuidarão bem dos seus clientes*”, o que também reforça minha afirmação no início deste capítulo.