

A **gestão da experiência do cliente** tem demonstrado relação com melhores desempenhos financeiros nas organizações. Dar uma visão geral e organizada sobre a matéria, além de incentivar as discussões sobre as grandes decisões que os gestores devem ter em mente ao assumir a responsabilidade pela gestão da experiência em suas organizações são alguns dos objetivos deste livro, sendo organizado em oito capítulos:

- **Capítulo 1** fala do contexto que permitiu a ocorrência desta “revolução”.
- **Capítulo 2** trata das alavancas de valor da gestão da experiência do cliente.
- **Capítulo 3** fala da necessidade de se estabelecer uma estratégia e visão de CXM, assim como das melhores práticas de implementação de programas de transformação.
- **Capítulo 4** trata da análise da jornada atual e da projeção da jornada ideal (futura).
- **Capítulo 5** contempla e esmiúça as fontes de informação e mensuração que podem ser usadas para a gestão da experiência do cliente.
- **Capítulo 6** trata da necessidade de se estabelecer um sistema para resolver os problemas que fatalmente ocorrerão quando os clientes percorrerem as diversas jornadas da organização.
- **Capítulo 7** trata da importância das pessoas na sustentação dos programas de gestão da experiência e fala do Employee Experience, ou o uso das ferramentas de CXM para melhorar as jornadas internas das organizações.
- **Capítulo 8** traz considerações sobre o suporte analítico necessário para a tomada da decisão em CXM e de algumas tendências de futuro da tecnologia que podem ser utilizada em gestão da experiência.

Customer Experience Management

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-6-555-20290-8

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

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

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

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

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

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

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

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

Produção Editorial

Editora Alta Books

Gerência Editorial

Anderson Vieira

Gerência Comercial

Daniele Fonseca

Produtor Editorial

Illysabelle Trajano

Thiê Alves

Assistente Editorial

Rodrigo Dutra

Marketing Editorial

Lívia Carvalho

marketing@altabooks.com.br

Coordenação de Eventos

Viviane Paiva

eventos@altabooks.com.br

Editor de Aquisição

José Rugeri
j.rugeri@altabooks.com.br

Ouvidoria

ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial

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

Equipe de Design

Larissa Lima
Marcelli Ferreira
Paulo Gomes

Equipe Comercial

Daiana Costa
Daniel Leal
Kaique Luiz
Tairone Oliveira
Vanessa Leite

Revisão Gramatical

Gabriella Araújo
Luciere de Souza

Capa

Marcelli Ferreira

Adaptação para formato e-Book

Joyce Matos

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

C146c	Caldeira, Carlos
	Customer Experience Management: Gestão Prática da Experiência do Cliente / Carlos Caldeira. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2021.
	ISBN: 978-6-555-20290-8 [Ebook]
	1. Administração. 2. Gestão. 3. Cliente. I. Título.
2021-296	CDD 658.401 CDU 658.011.2

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 — altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks

AGRADECIMENTOS

É até difícil agradecer a todos que contribuíram para este livro. Espero não cometer uma injustiça e esquecer alguém. Se ocorrer, mil desculpas. Dedico este trabalho aos que sempre me dão apoio incondicional: Débora, Laurinha e Rafa, Charlota, Carlos Pai e Rodrigo. E a saudosa Gabriella.

Também dedico este trabalho aos momentos marcantes que me fizeram um apreciador da ciência, em particular, e das decisões baseadas em evidências, em geral. Acredito que são três momentos mais marcantes. O primeiro foi a paixão de meu avô, Franz Kallausch pelos livros e nosso tempo investido na exploração de livros técnicos e de ciências, muitos em alemão. O segundo, o evento da compra da enciclopédia *Time Life* por meu pai, que, segundo suas palavras “porque ciência é importante”, de certa forma, reflete a importância que o conhecimento tinha para uma família naquela época. O terceiro momento foi a oportunidade de trabalhar com o método de resolução de problemas complexos, baseado em hipóteses e calcado em evidências, da Booz Allen Hamilton. Não poderia deixar de citar o doutorado na FGV EAESP e o trabalho no Insper, que me ajudaram a elevar o método de resolução de problemas complexos a outro patamar.

Agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para que este livro acontecesse. Os nomes não estão em nenhuma ordem em particular.

David Kallás, Marcos Calliari, Flavia Ribeiro, Bruno Guimarães, Giuliana Isabela, Lia Bonadio, Victor Macul, J.A. Rugeri, André Duarte, Rodrigo Amantea, Carlos Eduardo Lourenço, Sergio Borejo, Silvio Laban, Juliana Montenegro, Henrique Farinha, Renata de Iudicibus, Flávia Bravin, Ricardo Redisch, Nicolas Fritis, Amauri Zerillo, William Malfatti, Alexandre Constantine, Wellington Silva, Roberto Ribeiro, Fernando Rocha, Tomas Duarte, Fabiana Barreto, Karina Thaller, Vanessa Boarati, Jean Saghaard, Fabio Armani, Alex Gronberger, Rubens Massa, Daniela Pereira, Guilherme Santos, alunos do curso de CX do Insper, Carla Ramos, Francisco Zapatta.

Sumário

Capítulo 1: Introdução à gestão da experiência do cliente

Capítulo 2: Entendendo as alavancas de valor de CX e CS

Capítulo 3: Planejando o “programa de CX” e estabelecendo uma visão de CX

Capítulo 4: Onde estamos e para onde vamos? Jornada ou Experiência Ideal

Capítulo 5: Mensuração: como vamos medir a experiência?

Capítulo 6: A culpa pode não ser dos funcionários: desenvolvendo a força de trabalho para CX

Capítulo 7: Haverá problemas na experiência: criando um sistema para gerenciá-los

Capítulo 8: Suporte tecnológico e analítico para CXM

Anexo A: O NPS está em minha meta, e agora?

Anexo B: Pequeno glossário de termos de CX e CS

Introdução à gestão da experiência do cliente

O QUE É A GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE?

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

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

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

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

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

- O fato de incorporarmos a noção de **desenho (e orquestração)** das experiências que uma organização quer oferecer.
- A noção de reação, ou escrita de outra forma, a noção de melhoria sobre o que o **cliente nos conta ou demonstra (feedback)**.
- O importante conceito de **expectativas** dos clientes, da gestão dessas expectativas e da acumulação das diversas experiências na **memória dos clientes**, ainda que de maneira incompleta.
- Os objetivos finais de CXM: **satisfação, lealdade e advocacy (boca a boca)**.
- A percepção de que o CXM exige um componente de **gestão da mudança ou gestão de um programa de transformação**.
- A ênfase no uso da **tecnologia** para atingir o sucesso em gestão da experiência.

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

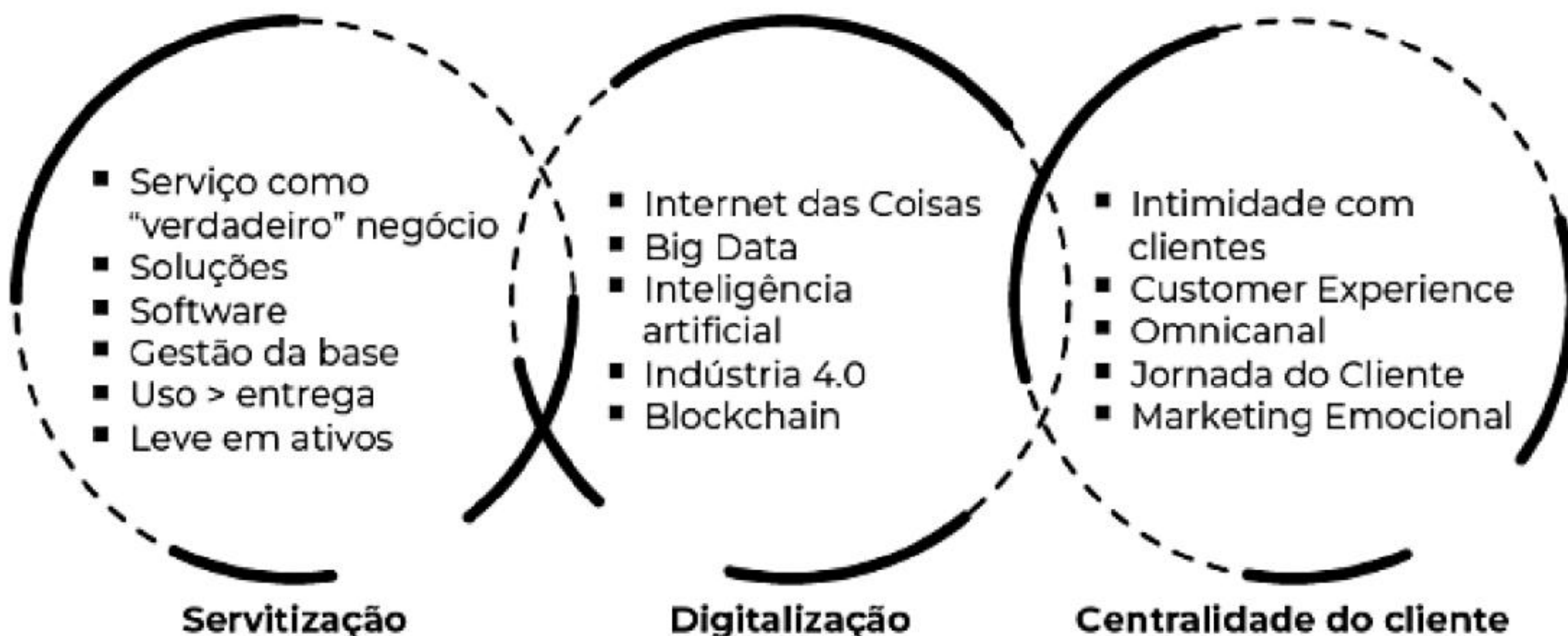
O CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, OU POR QUE DESTA VEZ É DIFERENTE

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

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

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

FIGURA: Pilares da transformação digital



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

A **servitização** trata do maior foco das organizações em termos de ofertas de serviços, em detrimento da oferta de produtos (Forkmann et al., 2017). Começou a afetar as organizações manufatureiras já em meados dos anos 2000. Nos últimos anos, vemos uma expansão ainda maior da oferta de serviços. Muitas pessoas deixaram de ter um automóvel, amparadas pelo aumento de ofertas de serviços de transportes via aplicativos de compartilhamento. Em 2019, a Uber já tinha 20 milhões de usuários no Brasil¹. Outro bom exemplo é o aparecimento dos sites de assinatura de música, os *streamings*. A receita de *streamings*, em 2018, já representava a maior fatia entre todos os tipos de receitas da indústria fonográfica². A servitização acaba mudando algumas características dos negócios: a importância relativa dos serviços (em comparação aos produtos); a concentração em ofertas de soluções; o crescimento de ofertas de serviços baseados em software; a menor necessidade de ativos (*asset-light*) e o aumento da importância da gestão da base instalada.

A **digitalização** anda em paralelo com a servitização, e uma influencia a outra. A digitalização ocorre através da popularização dos terminais inteligentes. Primeiro, ao permitir que cada usuário tenha um terminal inteligente. Depois, ao fazer com que os preços caiam e a maioria dos produtos já saiam embarcados com seus

respectivos “computadores” (tais como TVs). Essa disponibilidade de terminais, aliada à disponibilidade das redes 4G ao redor do mundo, permitiu o aparecimento de uma série de serviços inovadores. O Waze é um exemplo. Mais interessante, é a possibilidade de explorar a conectividade dos aparelhos em novas ofertas de serviços, novos modelos de negócio e ofertas baseadas em dados tempo real (por exemplo: a internet das coisas, a possibilidade que seu carro se comunique com outros carros, ou o aparecimento do Pokémon GO, que utiliza a câmera do celular e o GPS para conectar jogadores no mundo real e virtual).

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

Sintomático destas três tendências é o (re)aparecimento, nos anos 2000-2010 das organizações que se tornariam as mais valiosas do mundo. Amazon, Apple e Google começam a oferecer, a exemplo do que preconiza Ross, serviços baseados em software com excelente experiência. A este grupo se junta a Microsoft que, através de Satya Nadella (que graças aos seus esforços e resultados se torna CEO em 2014), consegue finalmente mudar seu modelo de negócios. Não surpreendentemente são estas as organizações com maior valor de mercado em 2020: organizações que fornecem serviços baseados em software, com alta utilização de informação do usuário, entregues com uma experiência impecável. Além disso, a utilização constante destes serviços (quantas vezes você usou o Google hoje?) alavanca enormemente o valor de (marca e) mercado destas organizações.

TABELA: Organizações de maior valor de mercado

ORGANIZAÇÃO	SÍMBOLO	MARKET CAPITALIZATION (US\$ BILHÕES)
-------------	---------	---

Apple	AAPL	1855
Microsoft	MSFT	1533
Amazon	AMZN	1502
Google (Alphabet)	GOOG	1123

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

POR QUE O CXM É IMPORTANTE? EVIDÊNCIAS

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

TABELA: Relação entre CXM e desempenho organizacional

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

Fonte: Seleção do autor.

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

QUANTAS E QUAIS ORGANIZAÇÕES ESTÃO INVESTINDO EM CXM?

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

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

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

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

Fonte: Materiais públicos das organizações, reportagens diversas.

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

ORGANIZAÇÃO	EVIDÊNCIA
99	Revolucionou o “ <i>transport for hire</i> ”, especialmente focando nas famosas cinco estrelas para avaliar os prestadores de serviços e gerenciar a base.
Nubank	A ideia do Nubank começa com uma péssima experiência vivida em um banco tradicional. O Nubank ficou famoso por seu serviço ao cliente com toque pessoal.
QuintoAndar	O QuintoAndar foca especialmente em facilitar a experiência para quem quer alugar seu imóvel.

Amaro	Startup de vestuário no modelo direto ao consumidor que considera a gestão da experiência central ao modelo de negócios.
Volanty	Tenta melhorar a experiência de comprar e vender um carro usado.
Loggi	Foca em melhorar a experiência de quem precisa de transporte rápido de pacotes, especialmente clientes do setor corporativo.

Fonte: Materiais públicos das organizações, reportagens diversas.

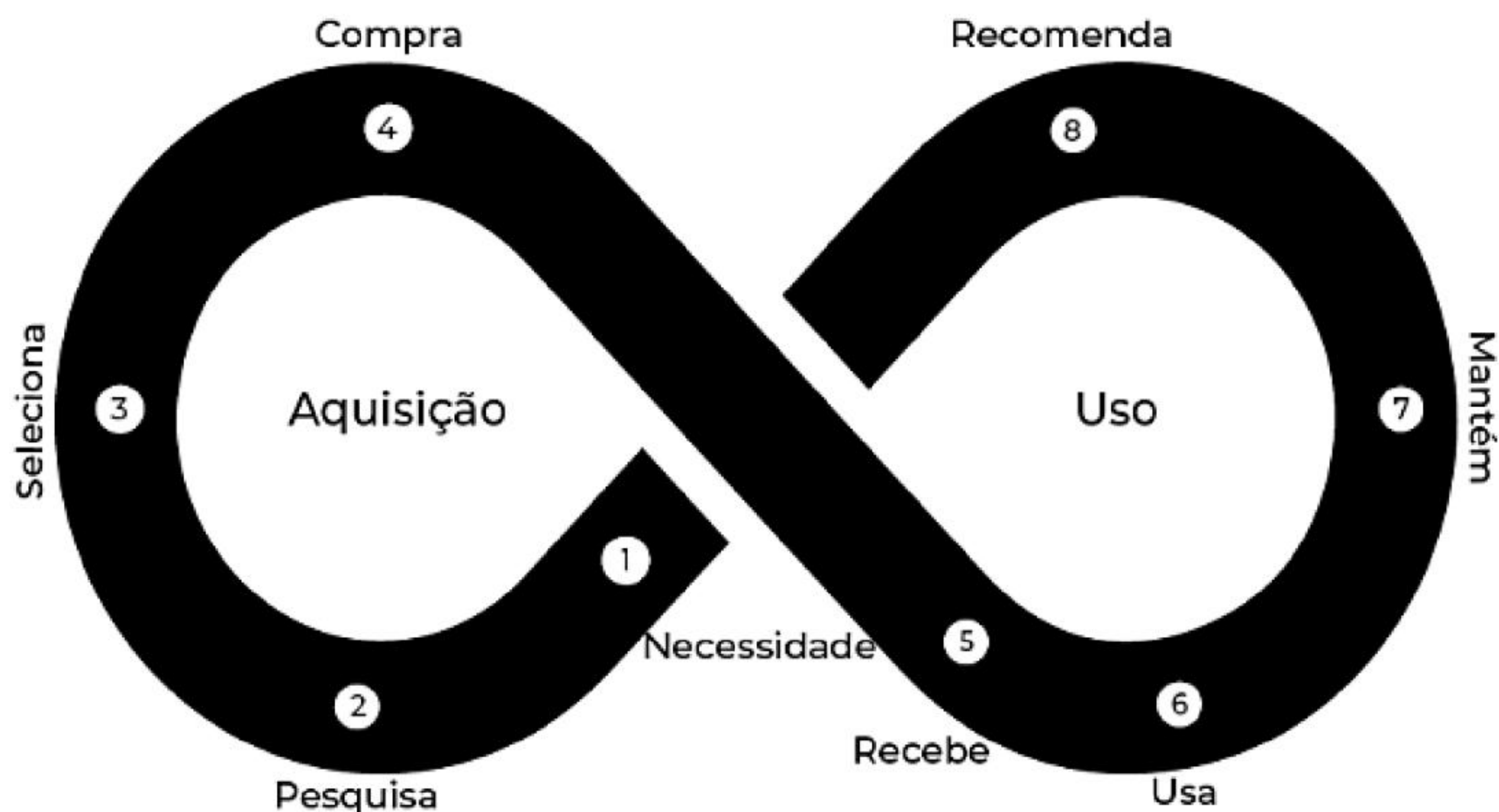
Outra evidência indireta da utilização de CXM pelas organizações é o crescimento da oferta de serviços para auxiliar estas mesmas organizações nas conduções de seus programas de experiência, ou mesmo nas soluções tecnológicas para este fim. À guisa de exemplo, a Grand View Research estima que o mercado de serviços de CXM vai crescer a 20% a.a. e atingir USD 35 bilhões em 2025⁴. Recentemente, a segunda maior organização de software de CXM, a Qualtrics, foi adquirida pela SAP por 7 bilhões de euros⁵. A Ipsos, uma das organizações líderes em serviços de consultoria em experiência do cliente, tem mais de 1000 funcionários dedicados apenas a esta prática, espalhados por 40 países⁶.

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

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

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

8. a recomendação do provedor.



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

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

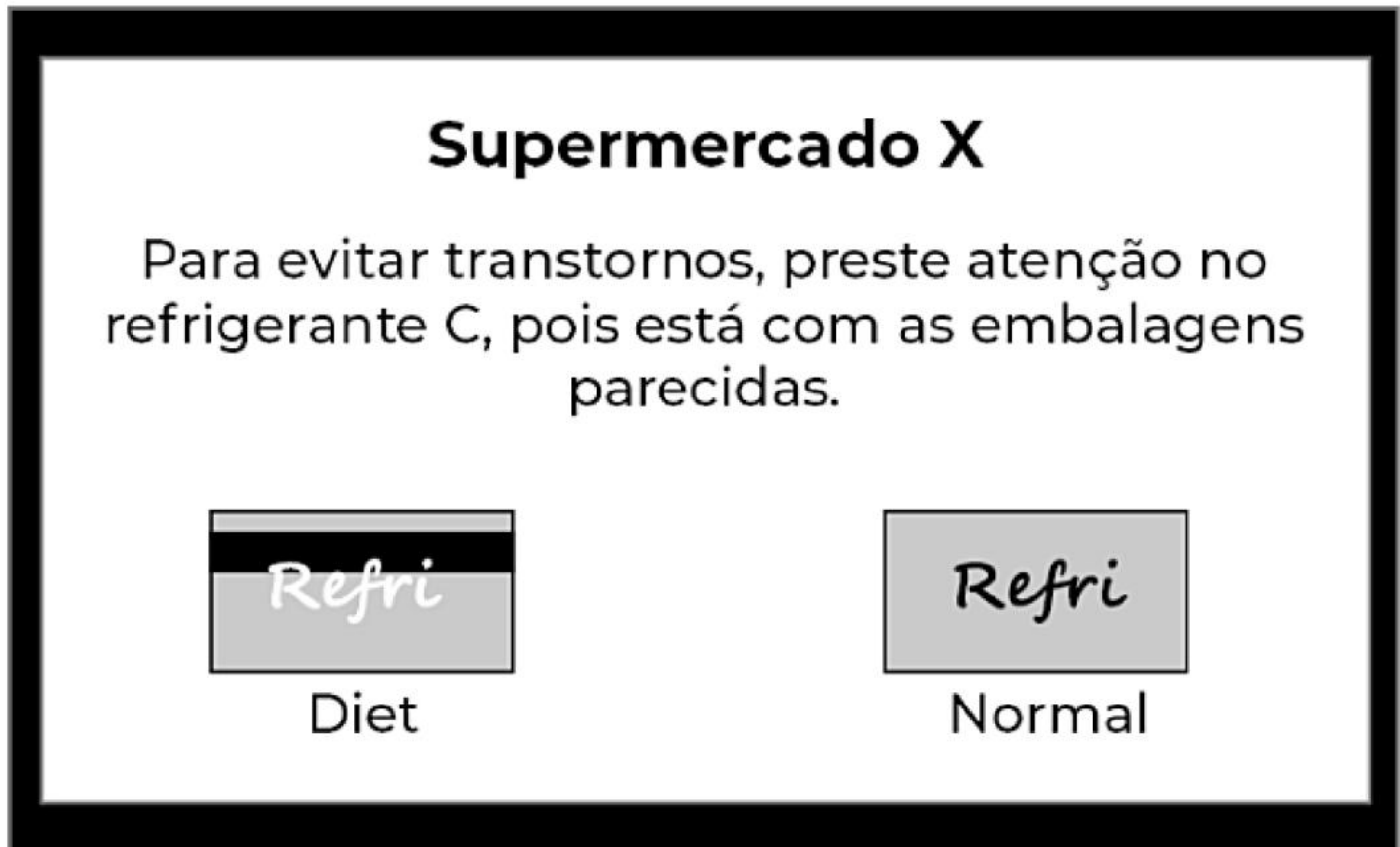
Uma das mudanças que a gestão da experiência traz é a de olhar as jornadas do cliente (ou este ciclo de compra) de maneira completa. Problemas em qualquer ponto da Jornada (em CXM, chamados de pontos de contato) podem comprometer a retenção deste cliente com a organização (Dixon et al., 2010). Assim,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

Apesar desta união de forças, isso não significa que a gestão da marca e da promessa da marca (ou experiência da marca ou *Brand Experience* ou BX) deixem de ser importantes. O que as evidências mostram é que a jornada é única, a gestão de BX e CX deve ser integrada, e que as áreas de marketing, vendas e operações precisam enxergar esta jornada de maneira única (Clatworthy, 2012).

Vejamos um caso recente. Em 2018, uma grande marca de bebidas mudou sua promessa de marca, tentando integrar sua linha de refrigerantes no intuito de que o cliente não veja diferenças entre as linhas açucaradas e não açucaradas. Na revisão de BX, resolveu-se também por unificar o design das embalagens. O que faz

sentido: se o intuito é que as experiências entre as linhas sejam parecidas, que as embalagens sejam parecidas. Ao entrar em seu supermercado local, os compradores eram surpreendidos com o seguinte aviso, bem em frente ao produto:

FIGURA: Relação entre CX e BX



Fonte: Impressão artística do cartaz.

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

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

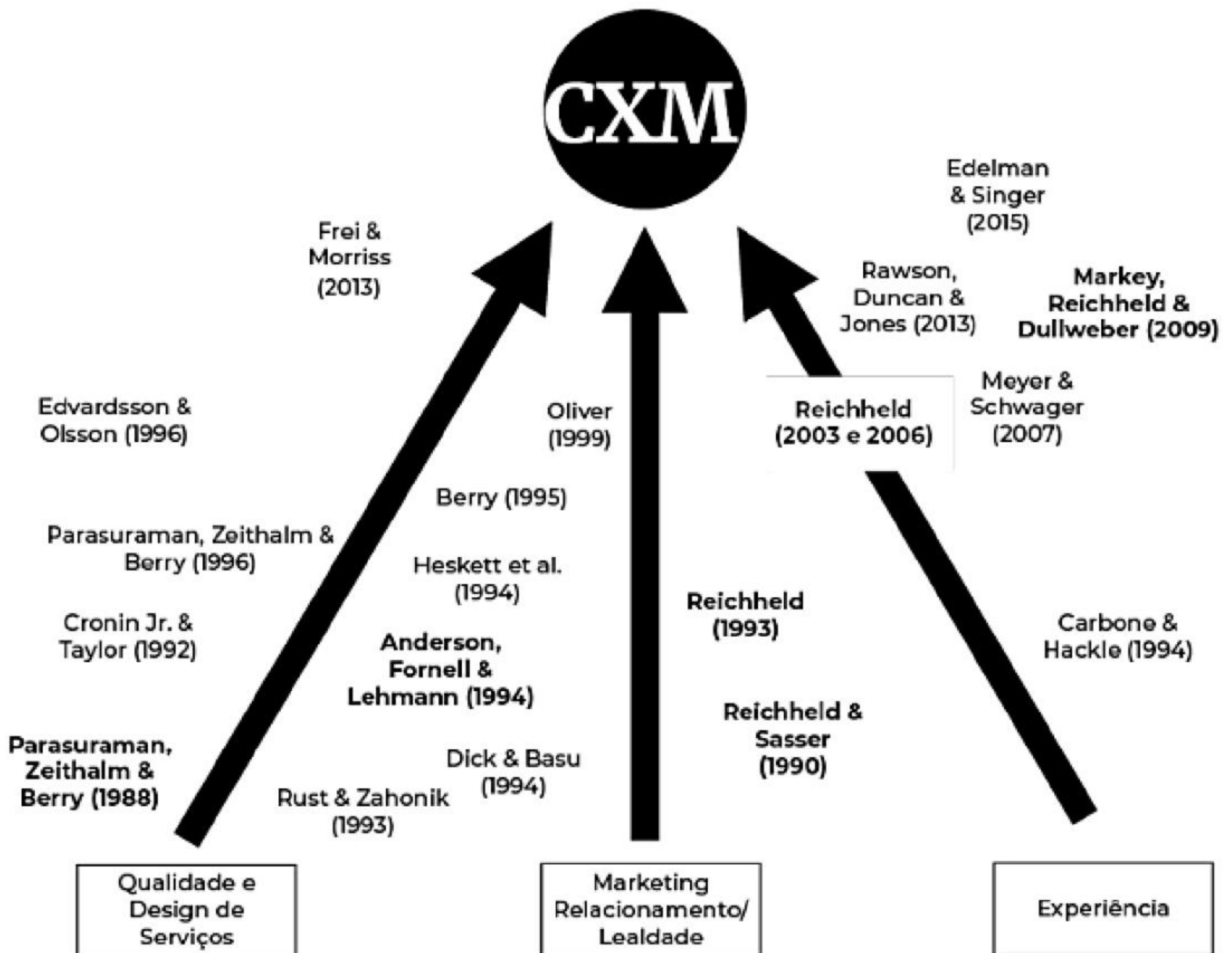
Corroborando o fato de que a gestão das experiências faz uma “ponte” entre marketing e operações, a “árvore genealógica” da literatura do conceito é composta por três grandes braços: o primeiro, derivado da literatura de operações, que explora as questões da qualidade e do design de serviços. Na figura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

O segundo braço, já “pertencente” à literatura de marketing, é focado nas questões da retenção (com um foco diferente de operações, que enxerga necessariamente a qualidade como precursor da retenção). A literatura, em vez de nome de retenção, foca na fidelização ou lealdade do cliente, especialmente no efeito desta sobre a lucratividade. Uma obra de destaque é a de Anderson e colaboradores (1994), uma das primeiras a focar na questão da relação entre satisfação e lucratividade. Outra é Heskett e colaboradores (1994), que faz a mesma coisa, mas ainda traz a questão da qualidade integrada ao modelo.

Finalmente temos o terceiro braço, que é o da literatura da experiência, com este nome e denominação. Salvo engano, a primeira obra a propor que as organizações deveriam oferecer experiências (usando este termo) é a de Carbone & Haeckel (1994), aqui em um conceito de design de serviços com foco em uma experiência memorável. A literatura de experiência fica em certo hiato entre 1995 e o começo dos anos 2000, até ser revivida pelas obras de Reichheld (2003).

Fred Reichheld pode ser considerado o “pai moderno” do conceito de gestão de experiência. Sócio da consultoria Bain, é dele um dos primeiros artigos a relacionar retenção com lucratividade (1990). Durante os anos 1990, Reichheld ainda publicou outros artigos, usando o nome de gestão da lealdade, até finalmente lançar as obras que seriam as pedras fundamentais para o campo da gestão da experiência: uma sobre o conceito do Net Promoter Score (2003), e outra sobre como reestabelecer a organização ao redor do conceito de experiência (2006). Algumas das proposições de Reichheld não resistiram ao escrutínio do tempo e da academia (Morgan & Rego, 2006), mas é seguro dizer que não estaríamos aqui se não fosse por ele.

FIGURA: A “genealogia” de CXM



Fonte: Análise da literatura feita pelo autor⁸.

GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (CXM) E CUSTOMER SUCCESS (CS) SÃO O MESMO CONCEITO? CONCEITOS ANTAGÔNICOS?

Ambos são conceitos complementares, que têm uma base comum e algumas diferenças de lógica. O CXM, como veremos no próximo capítulo, foca na relação entre organização e clientes. A hipótese implícita desenhada por Reichheld e Sasser, em 1990, é:

(Experiência)⁹ € Satisfação € Retenção € Cross-sell e upsell, Prêmio de preço, Indicações, Diminuição de custo operacional € Customer Lifetime Value (CLV ou CLTV)

É interessante notar que o grande fator de alavancagem do valor do cliente é o tempo de fidelidade e experiência. Quanto mais “antigo” o “contrato”, maior o

valor do cliente usando as alavancas de *cross-sell* e *upsell*, prêmio de preço, indicações, diminuição de custo operacional (Reichheld & Sasser, 1990).

Já o conceito de *Customer Success* tem um passado mais recente e, embora não fique claro quem o inventou (alguns atribuem à Salesforce), está intimamente ligado ao aparecimento do modelo de “software as a service” (SaaS) na década de 2010 (Steinman et al., 2017). O modelo SaaS é muito mais alavancado no “verdadeiro” uso do software. Reza a lenda que as organizações que partiram para o modelo perceberam que estavam conquistando muitos clientes *novos*, mas perdendo vários clientes *existentes* [é um problema antigo de marketing, chamado de *Leaky Bucket*, ou balde furado: de nada adianta encher, pois perde-se a maioria do conteúdo através dos furos (Zeithaml et al., 2014)]. Ao estudar o problema, chegou-se à conclusão de que a utilização das características (*features*) do software era baixa e os clientes não conseguiam tirar o máximo proveito ou não tinham *sucesso*. A hipótese implícita da metodologia é:

Potencial do Software € Sucesso no uso €
Satisfação € Retenção € Customer Lifetime
Value (CLV)

Os conceitos de CX e CS são complementares, embora a hipótese de causa e efeito (Sucesso vs. Experiência) seja bem diferente. Tipicamente o CS é mais usado em organizações de software, enquanto o CXM é utilizado em organizações de serviço. As “soluções” para os problemas de CS costumam estar mais focadas na realidade do software: problemas de *onboarding* (familiarização) com a plataforma, questões de suporte técnico e montagem de uma base de usuários para que a comunidade possa aumentar o sucesso do uso. Ademais, os dois conceitos têm vários pontos e soluções em comum. É possível que, no futuro, com a transformação digital, haja uma fusão dos dois conceitos. Outro ponto interessante é que algumas empresas de software estão partindo para a gestão conjunta de CX e CS. A hipótese é que a experiência acaba influenciando o sucesso ou, em outras palavras, a experiência estaria no nível individual e o sucesso, no nível corporativo. Será interessante acompanhar se esta integração será frutífera¹⁰.

TABELA: Diferenças conceituais entre CXM e CS

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	CUSTOMER SUCCESS
Promover a melhor experiência possível.	

Objetivo base		Assegurar que o cliente atinja seus objetivos ou desejos ao usar o produto e serviço.
Objetivo final	Melhorar o CLV.	Melhorar o CLV.
Problema a ser resolvido	O veículo da perda de clientes é o acúmulo de experiências ruins, o que pode acontecer em diferentes pontos de contato da jornada.	O veículo da perda de clientes é o fato de o cliente não atingir os objetivos com o produto ou serviço, na maioria dos casos está ligado ao não saber maximizar o uso do produto ou serviço.
Ferramentas básicas	<i>Design Thinking</i> , Mapeamento da Jornada, Resolução de Problemas, CRM.	Gestão de contas, CRM, Comunidades de clientes, <i>Quarterly Business Reviews</i> , Gamificação.
KPIs básicos	Satisfação, retenção, cross-sell e upsell, prêmio de preço e CLV.	Satisfação, retenção, receita de clientes atuais.
Base conceitual	Academia e prática.	Prática.
Popular em	Serviços em geral, outros setores. Mais B2C.	Organizações de software, especialmente SaaS, B2B e B2C.

Fonte: Adaptado de Franz (2018), Verkoef et al (2009), Zolkiewski et al. (2017).

CASO BRASILEIRO:

A TRANSFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA AO CLIENTE: VOTORANTIM CIMENTOS¹¹

O caso da Votorantim Cimentos é um dos mais interessantes do ambiente de negócios brasileiro nos últimos anos, especialmente porque é um dos mais surpreendentes.

A Votorantim Cimentos (VC) é uma organização quase centenária com a dominância do setor no Brasil. Também se tornou uma multinacional brasileira, com operações internacionais na América do Norte e do Sul, Europa, Ásia e África.

Tipicamente, uma cimenteira é uma organização focada em *commodities*. Assume-se que os preços são dados pelo mercado e geralmente é uma organização com foco em excelência operacional (Kaplan & Norton, 2000) com processos contínuos, ganho de escala através de grandes volumes, importância da área de fabricação e de logística.

A transformação da VC começa em 2015, através da execução de um planejamento estratégico. Reconhecendo a tendência de organizações cada vez mais centradas no cliente e da criação de valor através da experiência do cliente, a VC decide se tornar uma organização voltada para o cliente.

Na página da organização, estão algumas palavras que denotam a transformação, através de uma nova missão:

“Ser a organização de materiais de construção comprometida com o sucesso do cliente (grifo nosso) por meio de excelência.*”

Nestes anos todos, a organização executa uma série de transformações profundas em seu modelo de negócio:

- Foi uma das primeiras organizações a ter um CCO, ou *Chief Client Officer*.
- Reviu seus pilares estratégicos, sendo foco no cliente um dos quatro pilares.
- Remodelou totalmente a linha de produtos, com foco em novos segmentos e valor agregado.
- Focou na entrega de soluções e não apenas de produtos comoditizados.

- Formou um programa de fidelidade para clientes, em colaboração com a Gerdau e a Tigre, num raro exemplo de aplicação de estratégias cooperativas (Brandenburger & Nalebuff, 2011).
- Montou o Votorantim.hub, para investir em *startups* que podem trazer inovações para o negócio também promover inovação aberta.
- Melhoria da experiência e transformação do negócio através da tecnologia e da transformação digital.
- Utilizou o *Net Promoter Score*, que saltou de 39% para 51% entre 2016 e 2017.

Mesmo com a situação difícil para a indústria da construção no Brasil desde 2015, a VC registrou um aumento de EBITDA de mais de 50% entre 2017 e 2018.

FONTES:

<https://epocanegocios.globo.com/Organização/noticia/2019/05/votorantim-cimentos-busca-startups-de-meios-de-pagamentos.html>

<https://exame.abril.com.br/negocios/na-nova-votorantim-o-cimento-fica-mais-de-lado/>

*http://www.mzweb.com.br/votorantimcimentos/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=46488

<https://www.votorantimcimentos.com.br/noticia/solidez-flexivel-a-nossa-jornada-de-transformacao/>

<https://cio.com.br/foco-no-cliente-e-eficiencia-transformam-votorantim-cimentos/>

<http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/company/Paginas/our-vision.aspx>

<https://www.votorantimcimentos.com.br/wp-content/uploads/2017/08/relatorio-integrado-2017-completo-min.pdf>

<https://www.votorantimcimentos.com.br/download/br/integrated-report.pdf>

CASO¹²: UMA ESTRATÉGIA CENTRADA NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: AMAZON

A Amazon dispensa comentários. Uma gigante do comércio eletrônico e uma das organizações mais valiosas do mundo ao final da década de 2010, com Jeff Bezos disputando nariz a nariz a posição de homem mais rico do mundo com Bill Gates.

Obviamente não podemos deixar de admirar a maneira como a Amazon mudou radicalmente o conceito de varejo e como deve continuar a fazê-lo nos próximos anos. Entretanto, o que poucos percebem é que, fundamental à estratégia da Amazon, está a busca de uma experiência sem atrito¹³ para o cliente e que forneça desincentivos para que o cliente faça negócios em outros lugares.

A figura ao final do caso apresenta alguns dos passos que a Amazon tomou para tornar sua experiência cada vez mais impecável e sem esforço. Note-se que a evolução da experiência é constante, com pequenos passos sendo adotados continuamente ao longo de vários anos. É quase como se, a cada ano, Bezos escolhesse nas reclamações dos clientes o item que causa mais dor na jornada e montasse uma força tarefa para resolvê-lo.

A grande verdade é que, através da junção de vários itens, pedir um simples sabão em pó se torna um ato sem esforço. Se o cliente tiver uma **assinatura** do Amazon Prime (qualquer entrega em até dois dias, de graça), houver comprado uma Alexa (assistente de voz da Amazon) e tiver se inscrito no programa Amazon Key (recebe uma fechadura e câmera que permite que o cliente abra a porta de sua casa através do aplicativo, para que a entrega seja deixada em segurança), tudo que ele deve fazer é gritar:

“Alexa, comprar duas caixas de sabão em pó.”

Se morar em grandes centros, o sabão em pó deve se encontrar na sala de estar do cliente em menos de 24 horas. Sem dor, sem atrito.

FIGURA: Evolução da experiência de comprar na Amazon



Fonte: Análise do autor a partir de dados das diversas fontes abaixo citadas.

FONTES:

<https://www.techinasia.com/amazons-oneclick-purchase-feature-order-changed-game>

<https://rachelmcwrites.com/the-importance-of-amazon-also-boughts>

<https://www.tomsguide.com/us/what-is-amazon-prime,news-18041.html>

<https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/06/26/amazon-gos-even-bigger-rollout-is-not-a-matter-of-if-but-when/#424ec1636f52>

<https://media.thinknum.com/articles/amazon-is-on-a-hiring-spree-for-prime-air/>

<https://www.cnet.com/news/amazon-opens-up-key-with-in-garage-delivery-new-schlage-lock-and-key-for-business/>

<https://edition.cnn.com/2018/10/16/tech/alexa-child-development/index.html>

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

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

3 Agradeço ao Prof. Victor Macul por esta referência.

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

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

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

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

8 Numa nota pessoal, tive a sorte de ser aluno do prof. Czepiel no MBA que fiz na New York University. As aulas foram decisivas para as decisões que depois tomei na vida, tais como me tornar consultor e professor.

9 Implícito no modelo de Reichheld e Sasser (1990).

10 Agradeço à Daniela Pereira por este insight.

11 Desenvolvido a partir da análise do autor, com base em sua experiência como consumidor, além das fontes citadas. Não necessariamente transmite as decisões das organizações citadas.

12 Desenvolvido a partir da análise do autor, com base em sua experiência como consumidor, além das fontes citadas. Não necessariamente transmite as decisões das organizações citadas.

13 Um dos jargões de CX. Uma experiência conveniente, sem custos, especialmente emocionais, para o cliente. Uma experiência fácil.

Entendendo as alavancas de valor de CX e CS

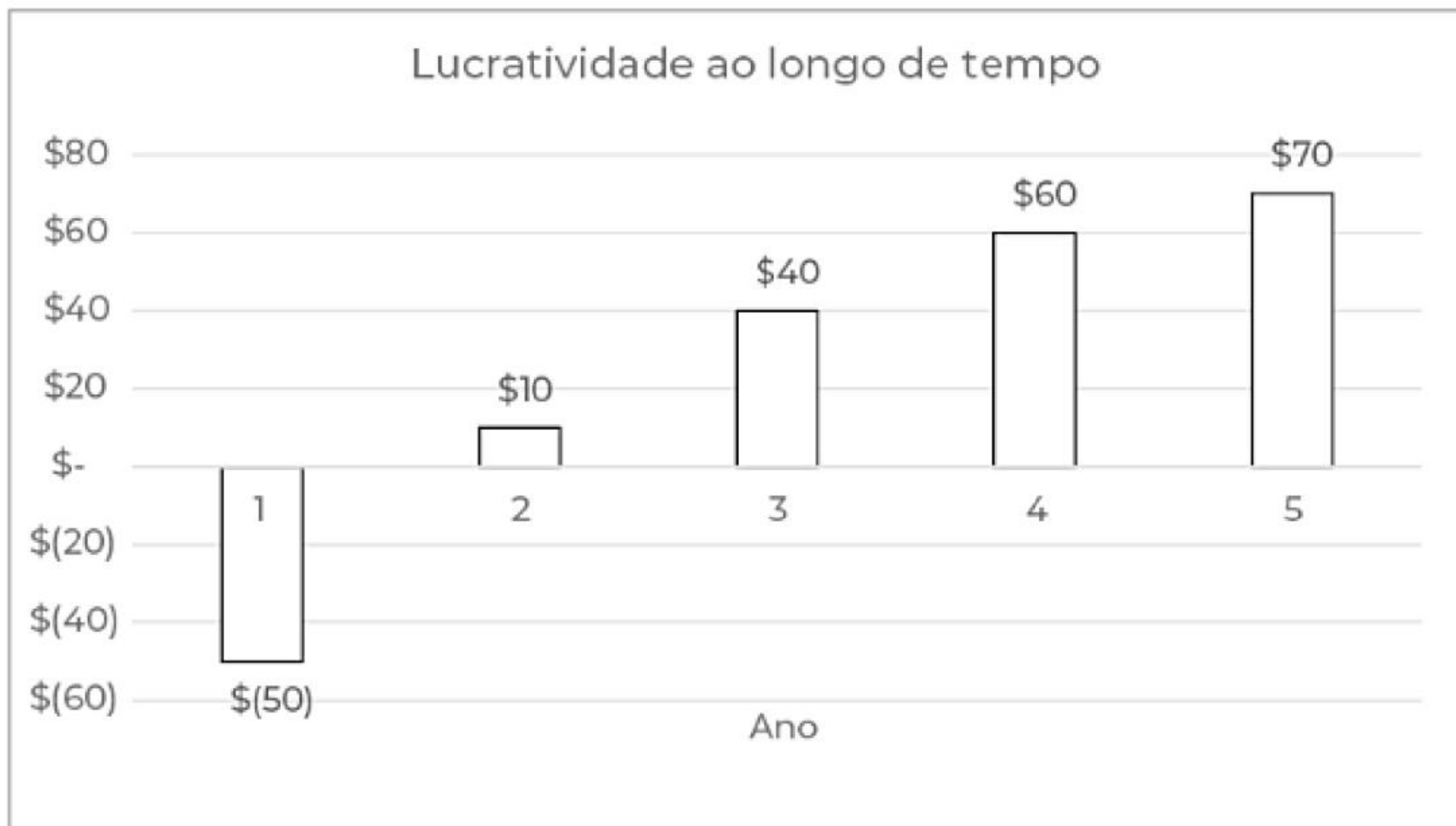
Uma parte fundamental da gestão da experiência do cliente é entender a lógica que permeia todo o conceito. É preciso salientar um ponto em comum entre CX e CS: a retenção de clientes, às vezes chamada de lealdade ou de fidelização dos clientes. Tanto CX como CS concordam que a retenção cria valor. Colocado de outra forma:

“Em geral, as organizações concentram desproporcionalmente muitos esforços na conquista de clientes novos, e poucos na manutenção de clientes existentes.”

Essa é a fonte de valor central tanto de CXM como de CS. Entretanto, as hipóteses dos fatores que alavancam esta fonte de valor são diferentes para CXM e CS, como veremos mais à frente.

AS ALAVANCAS E A LÓGICA ECONÔMICA DE CXM

Para CXM, as grandes alavancas são experiência, fidelização e tempo. Quanto mais o cliente fica na “casa”, mais valor ele acumula ao longo do tempo. Reichheld e Sasser demonstram isso em seu artigo citando exemplo nos setores de cartão de crédito, lavanderias, distribuição e serviços automotivos, cuja lógica genérica é reproduzida na seguinte figura:

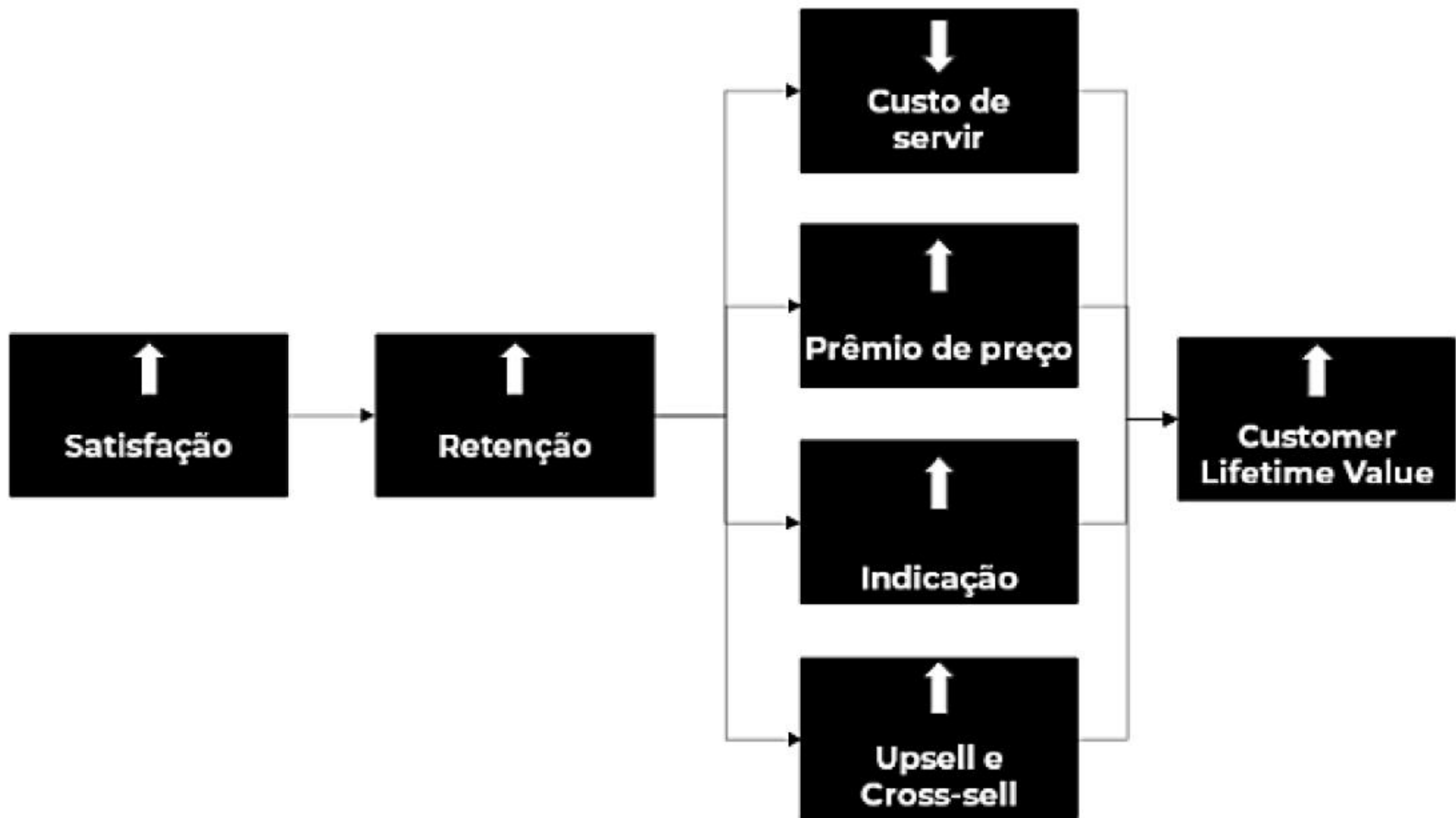


Fonte: Adaptado de Reichheld & Sasser (1990).

Alguns conceitos importantes estão acima expressos. Primeiro, o custo do cliente no começo de seu relacionamento com uma organização pode ser negativo, dependendo de seus custos de aquisição (CAC ou custo de aquisição do cliente, ou *Customer Acquisition Cost*). Segundo, a noção de que se a experiência é boa e o cliente prossegue no relacionamento, em condições normais, seu valor anual para a organização tende a aumentar. O importante é que o CAC seja recuperado por valores positivos (margem) nos próximos anos (que, na média, $CAC < CLV$).

Reichheld e Sasser ainda nos apresentam as alavancas que fazem com que o valor anual do cliente provavelmente aumente com o passar dos anos.

FIGURA: Alavancas de Valor de CXM



Fonte: Adaptado de Reichheld & Sasser (1990).

Satisfação e retenção: O argumento central de CXM, que está lastreado em ampla literatura de marketing e lealdade (Anderson et al, 2004; Gupta & Zeithaml, 2006), é o de que a satisfação vai aumentar a fidelidade (retenção). Neste sentido, medimos a satisfação, pois ela é um indicador de tendência da retenção ou fidelidade, ou seja, pode antecipar o comportamento futuro do cliente e as organizações podem agir para combater a perda de clientes (por vezes referida pelo termo em inglês, *churn*). Kriss (2014) aponta que, para empresas cujo modelo de receita se baseia em assinaturas, uma boa experiência pode sextuplicar o número de anos que um cliente decide renovar o serviço.



Fonte: Adaptado de Kriss (2014)¹.

Retenção e *cross-sell* e *upsell*: A primeira alavanca do valor futuro do cliente é a de aumentar o *cross-sell* e *upsell*. Quanto mais tempo o cliente tem de relacionamento, provavelmente mais produtos este cliente vai adquirir de outras linhas e maior a propensão de migrar para produtos de maior valor. Esta lógica está baseada no conceito de custo de transação (North, 1987). É custoso transacionar com um provedor. Quanto mais provedores o cliente possui, mais custosa é sua gestão. Se a confiança aumenta através do relacionamento, maiores as chances de se comprar mais do mesmo provedor, evitando os custos de mudança (Yang & Peterson, 2004). Curiosamente, a maioria das organizações tem grande dificuldade de executar eficazmente o *cross-sell* (Güneş et al., 2010; Shah & Kumar, 2012). Fornell, Rust & Dekimp (2010) demonstram que existe relação entre a satisfação do cliente e o crescimento dos negócios com este mesmo cliente.

Retenção e indicação: Quanto mais longínqua é a relação com o cliente, maior (teoricamente) é a chance deste cliente indicar a organização para outro potencial consumidor, a custo quase que desprezível. Existe uma boa literatura sobre a indicação (Buttle, 1998) e houve crescente interesse depois do fenômeno das redes digitais e sociais (Kozinets et al., 2010). Entretanto, algumas ressalvas. Medir a indicação é notadamente difícil. Nem sempre se pode confiar na acurácia do dado “quem te indicou?” Em primeiro lugar, porque, no mundo físico, coletar este dado pode ser desafiador (Helm, 2003). Em segundo lugar, a indicação exige cálculos com

fórmulas um pouco mais complexas, pois é necessário calcular o valor do cliente atual e o valor futuro de sua indicação (Kumar et al., 2007). Em terceiro, a relação entre indicação e lucratividade pode não ser direta. Kumar e colaboradores (2007) acham uma relação não linear entre a satisfação e o valor das indicações conforme tabela a seguir.

TABELA: Customer Lifetime Value médio de cada decil², incluindo indicações, Setor de Telecomunicações

DECIL	CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLV) SEM INDICAÇÕES	VALOR DAS INDICAÇÕES	TOTAL CLV	RANKING DOS DECIS, COM AS INDICAÇÕES
1	\$1,933	\$40	\$1,973	1º
2	\$1,067	\$52	\$1,119	4º
3	\$633	\$90	\$723	7º
4	\$360	\$750	\$1,110	5º
5	\$313	\$930	\$1,243	2º
6	\$230	\$1,020	\$1,250	3º
7	\$190	\$870	\$1,060	6º
8	\$160	\$96	\$256	8º
9	\$137	\$65	\$202	9º
10	\$120	\$48	\$168	10º

Fonte: Adaptado de Kumar et al. (2007).

Prêmio de preço: O prêmio de preço é o valor a mais que clientes com boa experiência, ou clientes com bom relacionamento, aceitam pagar. Algumas hipóteses ajudam a entender este fenômeno:

- Os clientes aceitam pagar mais em função do custo de mudança.
- Os clientes aceitam pagar mais porque experiências boas são raras.

Pesquisas têm demonstrado que, pelo menos em resposta espontânea, os clientes aceitam pagar a mais por boas experiências. Extrair uma vantagem de preço de 5%-15%, como mostra a tabela abaixo, é o sonho de qualquer profissional de marketing.

TABELA: O quanto você pagaria (a mais) se a organização oferecesse uma excelente experiência?



PRODUTO	PRÊMIO DE PREÇO	PRODUTO	PRÊMIO DE PREÇO
Café	16%	Passagem aérea	10%
Hotel	14%	TV a cabo	9%
Checkup	14%	Plano celular	8%
Ingresso	13%	Seguro automóvel	7%
Jantar	12%	Casaco de inverno	7%

Fonte: Adaptado de *Experience is everything: Here's how to get it right* (Clarke & Kinghorn, 2018).

Diminuição de custos operacionais: Talvez a proposição mais contraintuitiva de Reichheld e Sasser seja a de que com maior “tempo de casa”, tenda a cair o custo de servir um cliente. As hipóteses de causa para este fenômeno podem ser:

- **Familiaridade do cliente com o processo do provedor.** Com o passar do tempo, o cliente começa a conhecer o que será exigido dele para que a prestação de serviço seja bem-sucedida e o custo de operação tenda a cair. O provedor de serviços pode acelerar esta queda do custo de servir através do “treinamento” do cliente (Frei & Morriss, 2013).
- **Familiaridade do provedor com o cliente.** Ao amadurecer a relação, diversos fatores podem contribuir para diminuir o custo de servir o cliente, baseados no maior conhecimento sobre ele: melhor segmentação, melhoria do entendimento das necessidades e melhoria no entendimento das peculiaridades de atender determinado cliente, especialmente em relações *business-to-business* (B2B) (Salvador et al., 2001).

CUSTOMER LIFETIME VALUE OU CLV

O *Customer Lifetime Value* (CLV ou CLTV) é uma medida preditiva do potencial de lucro ou da margem operacional de um determinado cliente ou grupo de clientes. Teoricamente, ao olhar para o cliente como o conjunto de fluxo de caixas futuros, o executivo pode tomar melhores decisões em relação a este cliente. É difícil determinar quem cunhou o termo, mas uma das primeiras citações é o artigo de Dwyer (1989).

O CLV se torna uma medida-chave para o CXM, uma vez que, ao aumentar a retenção, e, mais importante, ao aumentar o tempo de relacionamento com o cliente, considera-se natural aumentar o valor presente do cliente. Existem várias fórmulas possíveis para o cálculo do CLV. Apresentamos aqui uma das mais simples³, embora não seja a única^{4,5}:

$$\text{Valor ao longo da vida de um cliente} = \left[\begin{array}{l} \# \text{ anos} \\ \text{atividade} \\ \text{do cliente} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Contribuição} \\ \text{anual do} \\ \text{cliente} \end{array} \right] / \begin{array}{l} \text{Descontado} \\ \text{a valor} \\ \text{presente} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Valor da} \\ \text{indicação} \end{array}$$

$$\text{Valor da indicação} = \left[\begin{array}{l} \% \text{ clientes} \\ \text{indicados} \\ \text{entre os} \\ \text{novos} \end{array} \times \begin{array}{l} \# \text{ clientes} \\ \text{novos} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Valor ao} \\ \text{longo da} \\ \text{vida de um} \\ \text{cliente} \end{array} \right] / \begin{array}{l} \# \\ \text{indicações} \\ \text{feitas} \end{array}$$

Nota: O cálculo do valor da indicação evita o cálculo de indicações subsequentes à primeira indicação para evitar "circularidade infinita".

O CLV é a soma, em valor presente, da margem deste cliente pelo tempo de relacionamento que ele mantém, em média, mais o valor das indicações feitas por este cliente. Para evitar um *looping* infinito, em geral simplifica-se calculando apenas o valor da indicação direta deste cliente, e não o valor das indicações destes clientes e subsequentes indicações. O CLV é usado, por exemplo, para calcular o retorno de peças de publicidade e o retorno de custos de aquisição do cliente.

Uma das maiores contribuições de CXM é a de trazer à tona a discussão da comparação dos esforços para trazer novos clientes vs. esforços para manter os clientes atuais. Grosso modo, se considerado o CLV, pequenos esforços na manutenção dos clientes podem trazer resultados fabulosos. A tabela a seguir demonstra que, segundo as simulações de Reichheld & Sasser (1990), uma redução de 5% na perda de clientes (*churn*) tem o potencial de aumentar a lucratividade das organizações entre 25% e 85%.

TABELA: Aumento da lucratividade face a uma diminuição de 5% de *churn*

SETOR	AUMENTO DE LUCRATIVIDADE	SETOR	AUMENTO DE LUCRATIVIDADE
-------	--------------------------	-------	--------------------------

Banco comercial	85%	Gestão de edifícios e condomínios	40%
Cartão de crédito	75%	Software	35%
Corretagem de seguro	50%	Serviços automotivos	30%
Distribuição industrial	45%	Seguros de crédito	25%
Lavanderia industrial	45%		

Fonte: Adaptado de Reichheld & Sasser (1990).

Recentemente, Kriss (2014) fez uma mensuração semelhante. Segundo o autor, para empresas transacionais, um bom *score* de experiência pode aumentar em mais de 100% o crescimento de receitas se comparado com clientes que têm *score* ruim (1-3).