

**INSPER
PROGRAMA DE ENSINO**

KEVIN MIN YOUNG YOON

**MÉTRICAS DE CUSTOMER EXPERIENCE VOLTADAS A RETENÇÃO DE
CLIENTES EM STARTUPS**

São Paulo

2017

KEVIN MIN YOUNG YOON

**MÉTRICAS DE CUSTOMER EXPERIENCE VOLTADAS A RETENÇÃO DE
CLIENTES EM STARTUPS**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador: Sandro Cabral

Co-orientadora: Giuliana Isabella

São Paulo

2017

Yoon, Kevin Min Young

Métricas de Customer Experience voltadas a retenção de
clientes em Startups

Kevin Min Young Yoon – São Paulo, 2017

n.f.

Monografia – Insper, 2017

Orientador: Sandro Cabral

Co-orientador: Giuliana Isabella

1. Customer Experience. 2. CRM. 3. Marketing. 4. Startup.

KEVIN MIN YOUNG YOON

**MÉTRICAS DE CUSTOMER EXPERIENCE VOLTADAS A RETENÇÃO DE
CLIENTES EM STARTUPS**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como
requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel do Insper.

DATA DE APROVAÇÃO: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sandro Cabral
Orientador

Prof. Dra. Giuliana Isabella
Co-orientadora

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao professor Dr. Sandro Cabral, orientador, pela incrível paciência que ele teve comigo, que mesmo sabendo da minha situação, teve a coragem de não me abandonar e me incentivou a conseguir entregar um trabalho com qual eu possa me orgulhar.

À professora Dr. Giuliana Isabella, co-orientadora, que por mais incrível que isso possa soar, apareceu no momento exato para me dar uma luz tremenda sobre como eu deveria fazer a minha monografia.

E finalmente, às meninas da empresa em questão dessa monografia: Mariana Carvalho, Rebecca Aguiar e Stephanie Golovatei (em nenhuma ordem específica), que sem elas nada disso teria sido possível. Agradeço da forma mais sincera possível e desejo sempre o melhor para todas.

RESUMO

Em um mundo onde pessoas estão cada vez mais conectadas umas com as outras, o processo de tomada de decisão de um consumidor vem se transformando em algo onde a decisão depende das experiências que elas mesmos tiveram com a marca/produto/serviço. Assim, emerge o marketing moderno, o Marketing de Relacionamento, que foca em criar relações com os seus clientes a fim de poderem trocar experiências para melhoria dos produtos e uma maior satisfação do cliente, dado que a interação entre eles é mais personalizada. Esse trabalho, por tanto, procura dar um direcionamento para a área de relacionamento com os clientes de *startups* através de uma análise das métricas mais recorrentes em diferentes empresas e na literatura. A importância desse trabalho se justifica na necessidade das *startups*, que buscam uma receita recorrente proveniente do seu cliente, em se organizar desde cedo para que seja possível construir o seu próprio modelo de relacionamento a partir de uma base acadêmica. O trabalho consiste de uma relação entre diversas literaturas sobre *startups*, *Customer Relationship Management (CRM)*, métricas de CRM e *Customer Experience* com o que de fato acontece em uma empresa *startup* do ramo de tecnologia no setor automotivo brasileiro. Com isso, foi possível concluir como essa empresa está de fato seguindo a literatura de relacionamento com clientes e como isso está de fato alavancando as suas perspectivas receitas uma vez que a satisfação dos seus clientes é de um nível considerado satisfatório para a empresa.

Palavras-chave: Customer Experience. CRM. Marketing. Startup.

ABSTRACT

In a world where people are increasingly connected to one another, the consumer's decision-making process is turning into something where the decision depends on previous experiences they've had with the brand/product/service. Thus, modern Marketing is born, Relationship Marketing, which focuses on creating relationships with its customers in order to exchange experiences to improve products and generate a greater customer satisfaction, since the interaction between them has become personalized. This work, therefore, tries to give a direction to the customer relationship area of startups through an analysis of what are the most common metrics in different companies and in the literature as well. The importance of this monography is justified by the need for startups, who seek a recurring revenue from their clients, to organize themselves early on so that it is possible to build their own customer relationship model based of an academic background. This paper consists of a relationship between several literatures about startups, Customer Relationship Management (CRM), CRM metrics and Customer Experience and what in fact happens in a technology startup company of the Brazilian automotive sector. With this, it was possible to conclude how this company is actually following the literature in regards to relationships with the clients and how this is in fact leveraging its revenue prospects since the satisfaction of its clients is of a level considered satisfactory for the company.

Key Words: Customer Experience. CRM. Marketing. Startup.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	REVISÃO LITERÁRIA.....	6
2.1	STARTUPS	6
2.1.1	TEORIA ECONÔMICA	6
2.1.2	THE LEAN STARTUP (2011)	6
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO	7
2.2.1	CRM ANALÍTICO.....	8
2.2.1.1	BENEFÍCIOS DO USO DE MÉTRICAS NO CRM	9
2.2.1.2	SUCESSO DE CRM	10
2.3	CUSTOMER EXPERIENCE	11
2.3.1	O QUE É CUSTOMER EXPERIENCE?	11
2.3.2	IMPORTÂNCIA DE CUSTOMER EXPERIENCE	12
2.3.3	MÉTRICAS DE CUSTOMER EXPERIENCE.....	13
3	ESTUDO SOBRE A ÁREA DE CUSTOMER EXPERIENCE EM UMA <i>STARTUP</i>	16
3.1	ÁREA DE CUSTOMER EXPERIENCE	17
3.1.1	ONBOARDING	17
3.1.2	ENGAJAMENTO E ENCANTAMENTO	18
3.1.3	SUPORTE	22
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS E POSSÍVEIS PESQUISAS FUTURAS.....	24
5	BIBLIOGRAFIA.....	26

1 INTRODUÇÃO

Kotler (2017) argumenta que de acordo com tamanha conectividade em que vivemos atualmente, o “peso da conformidade social” está aumentando e com isso a inclusão, em seu significado mais geral, se tornou a nova tendência. Ele explica dizendo que as pessoas estão adotando a inclusão social, mas isso não significa ser semelhante e sim concordar em viver em harmonia apesar das diferenças. As redes sociais, responsáveis por propagar essa inclusão social global, redefiniram a interação das pessoas permitindo uma comunicação de ideias que vão além das barreiras geográficas e demográficas. Com isso, Kotler (2017) argumenta que consumidores são influenciados por três fatores: comunicações de marketing, opiniões de amigos e familiares e em experiências prévias que a própria pessoa teve com a marca ou produto. Por tanto, empresas que criam experiências incríveis para os seus clientes possuem um diferencial competitivo em relação à concorrência. Pode se dizer que o principal ativo de uma empresa é a inteligência que ela possui sobre o seu cliente para assim conseguir oferecer uma experiência que agregue valor a ele através de estratégias assertivas de engajamento do cliente com o seu produto, encantamento do cliente com o produto ou a marca e retenção/fidelidade. Essa filosofia de estratégias, que tem se tornado popular nos últimos tempos, se chama *Customer Experience*.

Com toda essa mudança no comportamento das pessoas, é natural que as empresas comecem a se adaptar ao seu público. Hoje em dia, a prática do marketing de relacionamento é algo cada vez mais comum nas empresas para conseguirem vantagem competitiva sobre os outros (CLARO, 2006). Para que esse marketing de relacionamento dê certo, é necessário que a empresa seja capaz de medir uma série de indicadores que vão auxiliar no entendimento da empresa perante a sua imagem com os seus clientes. Desde o *Churn*, taxa de perda de clientes, até a percepção da marca (STONE, 2001), métricas são essenciais para que o direcionamento da empresa seja fundamentado em algo além das intuições. Isso está cada vez mais claro para as empresas consideradas *startups*, uma vez que as mesmas não são extremamente organizadas e podem muitas vezes trilharem um caminho através da intuição do fundador.

Startups são empresas que estão emergindo no mercado com uma proposta de inovar no setor em que se propõe a empreender. Empresas deste tipo fazem parte de um movimento de destruição criativa, citada por Shumpeter, onde uma *startup* pode ser considerada uma das peças chave na renovação de processos e produtos antigos. A importância em estudar tais

modelos de negócio se baseia na compreensão dos rumos da economia e da tecnologia do futuro, uma vez que empresas deste tipo se propõe a trazer algo de novo ao mercado.

Com este modelo de negócios de assinatura, o propósito desse trabalho é, então, fazer uma relação entre a teoria e a prática do uso de métricas de uma área de Customer Experience em startups. Será abordada a teoria do que é uma *startup*, o marketing de relacionamento, Customer Experience e por fim fazer a relação de toda a teoria com um exemplo real de uma *startup* de tecnologia no setor automotivo brasileiro.

2 REVISÃO LITERÁRIA

2.1 STARTUPS

2.1.1 TEORIA ECONÔMICA

Richard Cantillon (169?-173?) é considerado, por muitos, o pai da teoria econômica por ter sido o primeiro a analisar o comércio de maneira teórica em seu aclamado livro, *Essai sur la Nature du Commerce en Général*. Nele, Cantillon argumenta que o empreendedor é aquele agente econômico que suporta o risco em um cenário de incerteza. Para ele, todos os agentes econômicos podem ser considerados empreendedores, desde que estejam assumindo um risco no seu negócio. Muitos anos depois, Frank H. Knight (1885-1972), definiu que risco é uma situação onde é possível calcular o resultado final e incerteza é uma situação onde não há certeza sobre o resultado final. Dada essa nova articulação econômica, Knight conclui que o empreendedor é, então, um agente econômico que lucra dado que ele está constantemente exposto a situações de incerteza onde não é necessariamente possível calcular os riscos.

Diferentemente de Cantillon e Knight, que seguiam uma ideia de que este tipo de empreendedorismo poderia ser algo perverso à economia, Joseph Schumpeter (1883-1950) em seu livro, *Capitalism, Socialism and Democracy*, disserta sobre a destruição criativa. Com isso, ele trás uma nova visão sobre o empreendedorismo argumentando que o empreendedor é a peça chave no processo de renovação de processos e produtos ultrapassados na economia, dando novos ares de importância para o empreendedorismo moderno, a tal destruição criativa. O empreendedor, por tanto, é o agente principal na criação de novos negócios que tem como propósito a evolução e na inovação dos processos e produtos já existentes.

Steven H. Hanks *et al.* (1993) definiram os quatro estágios de desenvolvimento de uma empresa como: *Startup*, Expansão, Maturidade e Diversificação. Para os autores, uma empresa é considerada uma *Startup* se ela é jovem, pequena e com estruturas organizacionais simples onde o foco da empresa é a de desenvolver o seu produto.

2.1.2 THE LEAN STARTUP (2011)

Eric Ries em seu livro *The Lean Startup* (2011) propõe um modelo de desenvolvimento acelerado de negócios que atravessa os estágios de construção, mensuração e aprendizagem através da transformação de ideias em *Minimum Viable Product* (MVP) ou

produtos minimamente viáveis para a validação das mesmas com a opinião dos clientes, gerando um loop de constante adaptação do seu produto.

O MVP, então, nada mais é do que um conjunto de hipóteses que o empreendedor gostaria de validar no mercado de maneira mais rápida possível. Para isso, é de suma importância que seja criada uma cultura de que encoraje a experimentação que permita um aprendizado de forma ágil e enxuta, ou seja, gastando a menor quantidade de recursos e tempo possível.

Para este modelo de desenvolvimento de produto, Ries (2011) considera que a “experimentação científica” é a etapa central do desenvolvimento do produto. Isso é feito através da validação do seu MVP. Dado esse cenário de validação de hipóteses, são testadas duas principais teses sobre o seu produto: a hipótese do valor e a de crescimento. A hipótese de valor procura testar se o produto agrega valor ao consumidor. A hipótese de crescimento visa testar como os novos clientes entrarão em contato com o produto ou serviço. As respostas dessas hipóteses vão fazer com que o empreendedor defina se ele deve “pivotar” ou manter a estratégia do seu MVP (RIES, 2011). Com isso, é possível concluir que uma *startup* deve se portar como uma experimentação científica ao ponto de testar as suas hipóteses para validar o seu modelo de negócio e o seu produto.

Porém, no cenário atual descrito por Kotler (2017), é necessário que as empresas se adaptem para um modelo onde o seu marketing foque no relacionamento com o seu cliente. Isso se relaciona com a validação das hipóteses do seu MVP pois sem um foco em marketing de relacionamento, a coleta de informações sobre o seu produto pode ser dificultada. Desta forma, é necessário que as empresas modernas trabalhem com o marketing de relacionamento para poder alavancar os seus resultados.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Claro (2006) explica que o marketing das empresas no começo do século XX era “basicamente orientado para a produção”. Naquela época, os produtos eram “vendidos independentemente dos atributos do produto ou das necessidades dos consumidores”. Hoje em dia, é notável uma mudança no comportamento das estratégias de marketing das empresas para uma que foca mais no relacionamento dela com os seus clientes. Partindo do pressuposto de que é de suma importância conhecer e estabelecer um relacionamento de longo prazo com o seu cliente, a empresa pode sempre estar alinhando o seu produto ou serviço às necessidades do seu consumidor, mantendo o seu cliente mais satisfeito, informado e leal à sua empresa.

No final, um produto mais personalizado para as necessidades do seu cliente faz com que o mesmo seja menos sensível ao preço do produto e assim ele também vem a adquirir produtos e serviços repetidamente, trazendo mais lucro para a companhia (DOMAZET, 2010).

Esse relacionamento com os clientes faz com que as empresas explorem os seus recursos com a finalidade de obter vantagens competitivas sobre os outros *players* do mercado e uma rentabilidade maior no longo prazo (CLARO, 2006). Isso também vale como uma vantagem para os clientes uma vez que isso possibilita as empresas a sempre estarem oferecendo produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes, aumentando a sua satisfação.

Domazet *et al.* (2010) argumentam que marketing de relacionamento foca em: retenção dos clientes, relacionamentos de longo prazo, alto nível de interação com os clientes e de serviços, qualidade do produto, crescimento da empresa baseado em forças interiores e exteriores, cooperação com os clientes, marketing específico, harmonização entre as necessidades e as vontades do cliente e a troca de informação entre a empresa e os clientes.

A fim de sintetizar as informações para tomadas de decisão eficientes, se usa modelo de *Customer Relationship Management* (CRM) analítico para traçar tais estratégias (VASILIU, 2012). O CRM analítico, de forma geral, nada mais é do que um banco de dados, construído através de inúmeras interações com os clientes, que identifica e classifica os clientes de acordo com a sua importância para a empresa.

2.2.1 CRM ANALÍTICO

Payne (2005) destrinchou o conceito de CRM em três níveis. O primeiro nível se baseia na forma operacional do CRM, onde há uma implementação de tecnologia e um processo definido com a finalidade de construir o relacionamento com os seus clientes. É uma das formas mais básicas de controle de relacionamento com o cliente, onde é feita apenas a catalogação das interações. O próximo nível, segundo, diz respeito a utilização de uma série de soluções tecnológicas para compreender melhor o relacionamento entre a empresa e o cliente, porém sem estratégias abrangentes definidas baseadas nas tecnologias utilizadas. O último nível de CRM é aquele que podemos chamar de analítico. Payne argumenta que esse último nível é uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação de maior valor para o acionista por meio do desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes (PAYNE, 2005). Por exemplo, é necessário ter dados e métricas para que seja possível ter uma noção geral sobre todas as necessidades dos seus clientes pois assim

é possível entregar um valor maior para o cliente e conseqüentemente um valor maior para o seu acionista, uma vez que quanto mais valor você entrega ao cliente, mais você consegue extrair de retorno do mesmo. Assim, o CRM é o elo entre estratégias de marketing de relacionamento e o grupo de tecnologia, com a finalidade de cultivar relacionamentos de longo prazo com os clientes. Para que tudo isso funcione da melhor maneira possível, é necessário que haja uma integração entre as áreas da empresa para que processos, operações e recursos sejam utilizados de forma assertiva a fim de criar um laço duradouro com o cliente.

2.2.1.1 BENEFÍCIOS DO USO DE MÉTRICAS NO CRM

Os benefícios do uso de métricas no CRM se resume em: identificação dos clientes mais valiosos para a empresa, integração entre os canais de comunicação com o cliente, melhoria na força de vendas, maior customização dos produtos, melhoria dos serviços ao consumidor e redução de custos (CONSTANTIN, 2008).

A identificação de clientes mais valiosos para a empresa faz com que seja possível identificar com quais clientes a companhia deveria ter uma atenção maior. São esses os clientes de maior valor (aqueles que te trazem a mais receita) e os clientes de maior potencial (aqueles que têm o potencial de trazer mais receita do que trazem para a empresa) (GROUP, 2004). Assim, um canal integrado de comunicação com o cliente faz com que a interação com os clientes possa ser feita de maneira mais eficiente, melhorando a experiência de compra para o consumidor (GROUP, 2004)

Com dados que definem melhor o público alvo da empresa, a eficiência e a eficácia do time de vendas aumentam, dado que é possível compreender melhor como fazer a abordagem na hora da venda. Isso também faz ser possível uma customização maior dos seus produtos, dado que essas noções maiores sobre as necessidades do seu cliente fazem com que a adaptação do seu produto seja mais assertiva. Com isso, é possível melhorar também os serviços oferecidos ao consumidor, fazendo o atendimento ser algo mais personalizado, uma vez que com um entendimento maior sobre o seu cliente possa fazer com que o atendimento seja focado nas necessidades do cliente. Por fim, dado que há um entendimento maior e melhor sobre o cliente em geral, esforços de marketing podem ser direcionados e mais eficientes, assim reduzindo custos da empresa (CONSTANTIN, 2008).

Constantin (2008) argumenta que o CRM analítico está diretamente relacionado ao marketing de relacionamento dado que tudo que o CRM analítico se propõe a resolver, está

diretamente ligado ao relacionamento que a empresa possui com o seu cliente, assim assegurando uma relação duradoura com os mesmos, podendo até atrair novos clientes e aumentar a sua fonte de receitas.

2.2.1.2 SUCESSO DE CRM

Schroder e Madeja (2004), aproximaram que 50% dos projetos de implementação de CRM não atendem as expectativas dos executivos das empresas. Mesmo a pesquisa sendo de 2004, o panorama da dificuldade de uma implementação de um CRM em uma empresa é exemplificado. Para que uma empresa possa ter sucesso com a adoção de um CRM, são necessárias diversas mudanças nos processos da empresa como um todo. É um erro comum acreditar que apenas a implantação do software de gerenciamento de clientes vá melhorar o desempenho geral da empresa. 16% dos projetos atingem os resultados esperados e de forma mensurável, enquanto que em 59% de todos os projetos de CRM falham por conta de uma falha na implementação técnica ou mudança de plano de negócios (SCHRODER,2004). Um CRM vai muito além de apenas anotar tudo. O que demonstra o sucesso do CRM é a capacidade de conseguir metrificar tudo possível e a partir disso avaliar possíveis decisões estratégicas a serem tomadas pela direção de uma empresa. A utilização de um CRM requer um comprometimento considerável de todos os membros que estão utilizando o programa para que juntos possam ser coletados todos os tipos de informação e depois analisados de forma coerente.

Iriana (2013) pode ser considerado um pioneiro no estudo empírico que busca relacionar a cultura organizacional com o retorno financeiro da utilização de um CRM nas empresas. A hipótese principal da pesquisa é de que dados os quatro tipos de cultura organizacional (clã, hierarquia, adhocracia e mercado), a adhocracia, ou a flexibilidade e adaptabilidade da organização, tem a maior associação positiva com os resultados financeiros provenientes do CRM. A pesquisa confirmou a hipótese do grupo ao mostrar que empresas que possuem uma cultura mais informal, onde os seus colaboradores são incentivados a agirem de forma inovadora para satisfazer os clientes, possuem uma correlação positiva em relação ao uso do CRM como estratégia com o resultado da empresa (IRIANA, 2013). Pode se notar, então, que uma empresa *startup* pode se beneficiar de tal cultura informal e fazer com que a estratégia de utilizar um CRM possa ser eficaz.

Segundo o estudo de Payne (2005), existem cinco processos que devem ser redesenhados na empresa a fim de fazer valer a estratégia de CRM, são eles: gerenciamento de informações, desenvolvimento de estratégia, avaliação do desempenho, integração dos canais e criação de valor. Ramendra (2006) argumenta que antes de implementar qualquer coisa, uma empresa deve ter uma noção global dos seus clientes. Isso significa que é necessário entender os clientes, classificar os mesmos a fim de saber quem deve ser priorizado. Junto com isso, é necessário que a empresa foque em criar estratégias que focam nas necessidades do cliente. É justamente pensando nisso que empresas de hoje em dia estão estruturando áreas que tem como objetivo pensar na jornada do cliente como um todo para que a experiência do cliente com a empresa seja sempre a melhor possível.

O sucesso de usar um CRM analítico resulta em uma experiência do usuário mais agradável. É pensando nisso que as empresas buscam estar sempre melhorando a percepção dos seus clientes perante a sua marca de acordo com as suas experiências. É desse pensamento que emerge a área de Customer Experience nas empresas.

2.3 CUSTOMER EXPERIENCE

2.3.1 O QUE É CUSTOMER EXPERIENCE?

Duncan (2016), define Customer Experience como toda a percepção que o cliente tem da sua marca. O artigo enfatiza que a jornada do cliente como um todo representa o que é a experiência do seu cliente estar consumindo o seu produto ou serviço. Então, Customer Experience é garantir que a jornada do cliente seja a melhor possível em todos os aspectos. É comum assumir que quando o cliente está insatisfeito com alguma coisa, basta mudar aquilo em específico, no entanto, os especialistas da McKinsey concordam que na verdade é necessário que o gestor olhe para a jornada do cliente como um todo e não apenas para os pontos de conflito.

Para Hoe (2017), diretor de marketing da Salesforce para a América Latina, é correto assumir que Customer Experience é uma filosofia de como fazer as coisas e não apenas um departamento dentro de uma empresa. Assim, ele argumenta que é importante que todos os departamentos dentro da empresa tenham essa mentalidade de pensar no sucesso do seu cliente. Por exemplo, o departamento de desenvolvimento do produto tem que estar sempre antenado ao feedback do cliente para que assim as próximas versões do produto possam estar cada vez mais alinhadas com o que o cliente está demandando. Isso, no final, proporciona ao

cliente uma experiência positiva e satisfatória ao usar o seu produto. A figura 1 abaixo demonstra como Daniel enxerga que a filosofia de Customer Experience consegue permear por todas as etapas temporais da operação de uma empresa.

Figura 1

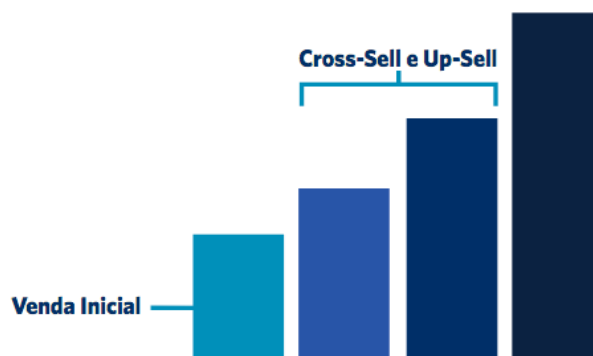
Fase Inicial	Base de clientes estabelecida	Linhas de Produto
Foco em adoção dos produtos pelos clientes	Foco em retenção dos clientes	Foco em expansão e vendas de novos produtos, por meio do Cross-sell e Up-sell

Fonte: Endeavor (2017)

2.3.2 IMPORTÂNCIA DE CUSTOMER EXPERIENCE

Assim é possível, na figura 2, verificar todas as etapas previamente exemplificadas por Hoe, onde a geração de *leads* (prospecção de um possível novo cliente) foca na adoção dos produtos pelos clientes e Customer Experience foca em reter os clientes e expansão através da venda de novos produtos, seja por *up-selling* (Venda de um produto mais caro) ou *cross-selling* (Venda de um produto/serviço complementar ao produto inicial).

Figura 2



Fonte: Endeavor (2017)

É possível visualizar na figura 2 o incremento na receita da empresa quando são feitas estratégias de *cross-sell* e *up-sell*. Com esse aumento na receita por cliente, é possível melhorar os indicadores de marketing da sua empresa como por exemplo o Customer Lifetime

Value (CLTV) que pode ser calculado de diversas maneiras, mas que basicamente mede o ticket médio do cliente em um determinado tempo em relação ao tempo de vida do mesmo com o seu produto/serviço (STONE, 2001)

$$\text{Customer Lifetime Value (CLTV)} = \frac{\text{Ticket Médio do cliente}_t}{\text{Tempo de vida do cliente}}$$

O CLTV deve ser maior do que o Custo de Aquisição de Clientes (CAC) para que a sua empresa seja lucrativa (GROUP, 2004). Uma forma comum de se calcular o CAC é:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Custo total de aquisição de clientes}}{\text{Número de clientes adquiridos}}$$

No final, o ideal é que com estratégias que se baseiam em Customer Experience o indicador CLTV seja cada vez maior e o de CAC seja cada vez menor.

2.3.3 MÉTRICAS DE CUSTOMER EXPERIENCE

Uma das métricas mais importantes para Customer Experience é a taxa de *Churn*.

$$\text{Churn} = \frac{\text{Receita de clientes perdidos no período}}{\text{Receita total de clientes no início do período}}$$

Assim, é possível assumir que quanto menor for a taxa de *Churn*, melhor está sendo a experiência do seu consumidor com a sua marca. Por tanto, a taxa de *Churn* serve como um balizador para as estratégias de Customer Experience (ENDEAVOR, 2017). Esta taxa de *Churn* pode ser dissecada em diversas outras maneiras como:

$$\text{Churn voluntário} = \frac{\text{Número de clientes que escolheram sair da base no período}}{\text{Número de clientes totais perdidos no período}}$$

$$\text{Churn involuntário} = \frac{\text{Número de clientes que tiveram que sair da base no período}}{\text{Número de clientes totais perdidos no período}}$$

$$\text{Net Churn} = \frac{\text{Receita total de clientes perdidos no período}}{\text{Receita total de clientes no início do período}}$$

Os dados utilizados para analisar o *Churn* podem ser encontrados no CRM ou nos resultados financeiros da empresa. O *Churn* voluntário acontece quando um cliente escolhe sair da base da empresa. O foco da empresa deveria, então, ser aqui para que não exista o *Churn* voluntário dos clientes uma vez que isso significa que eles estão ou insatisfeitos com o seu produto ou não sentem a necessidade do mesmo na vida deles. O *Churn* involuntário é algo que foge da capacidade da empresa de manipular. Esse indicador é importante para entender a visão geral do *Churn*, porém vale ressaltar que não há muito o que a empresa possa fazer sobre uma situação onde o cliente teve que sair da base por algum motivo involuntário, como por exemplo uma falência do cliente. Por fim, o *Net Churn* é a versão do *Churn* em que é analisado o retorno financeiro que os clientes deixam de proporcionar para a empresa. Em suma, todas as metas em relação ao *Churn* devem estar alinhadas para buscar o *Churn* igual a zero em todos os casos, já que o *Churn* é inversamente proporcional ao sucesso de uma empresa que busca uma receita recorrente dos seus clientes.

Há outros indicadores são muito importantes para definir as estratégias de experiência do cliente. A primeira dela é uma derivação do valor adicionado percebido pelo cliente em relação à atividade da empresa. São três principais meios de entrega de valor ao cliente: preço, performance/qualidade e relacionamento. Através de uma análise desses três meios é possível chegar em um valor percebido pelo comprador do seu produto/serviço (STONE, 2001).

$$\text{Percepção de valor} = \text{Percepção de benefícios} - \text{Percepção dos sacrifícios}$$

Quanto maior for a percepção de valor entregue ao cliente, mais benefícios o cliente estaria recebendo em comparação com os custos incorridos na compra do produto/serviço. A percepção de valor não é um indicador simples de se medir uma vez que isso parte de uma pesquisa a ser feita com os clientes para poder entender o lado deles. Por tanto, o resultado da pesquisa feita é análogo à essa fórmula uma vez que na cabeça do cliente será feita uma subtração entre a “percepção de benefícios” e a “percepção dos sacrifícios” que ele mesmo possui em relação ao produto ou a marca. No final, essa mesma pesquisa vai servir como um balizador em relação a fidelização dos clientes da empresa.

Com esses indicadores, é possível segmentar o cliente e criar estratégias a fim de engajar o mesmo a se envolver mais com a marca, visando uma fidelização dos clientes.

Indicadores que mostram a atual percepção dos clientes perante a sua marca basicamente devem ser baseados no Net Promotor Score (NPS) de cada cliente, termo introduzido por Frederick Reichheld (2003). O indicador de NPS busca quantificar a fidelidade de um cliente em relação a uma marca. Normalmente, é feita uma pesquisa com uma pergunta do tipo, “Quão provável é que você recomende a empresa/produto/serviço a um amigo seu?”, em uma escala que vai de zero a dez. Assim, os que respondem de 0 a 6 são considerados detratores, 7 a 8 são neutros e 9 e 10 são considerados promotores da marca. Os detratores são aqueles clientes que provavelmente não comprariam mais do seu produto e nem recomendariam o que eles já utilizam para os outros. Os neutros são aqueles clientes que estão satisfeitos com o que eles estão recebendo do produto e acreditam que o produto é aceitável para as necessidades deles. O último e mais importante são os promotores, que são aqueles que estão acompanhando todas as mudanças e novidades do produto e fazem questão de falar para os outros sobre as novidades da empresa, assim, eles se tornam os clientes mais valiosos uma vez que, segundo Kotler (2017), as pessoas estão cada vez mais sendo influenciadas por opiniões de amigos e de familiares. Neste caso, o uso do NPS é para avaliar a jornada do cliente, assim é possível concluir que quanto mais promotores uma empresa tiver, melhor é a experiência dos usuários com o produto/serviço a ponto de recomendarem este mesmo produto a um terceiro.

Uma métrica que é pouco utilizada, porém é de igual importância ao *Churn*, é a Time-to-value (TTV) que o cliente percebe no seu produto. Esse indicador mede o quanto rápido o seu cliente vê valor com o seu produto. Dessa maneira, quanto menor for o seu TTV, melhor está sendo feito o seu processo de entrega de valor. No momento em que há um problema com o TTV da empresa, é possível concluir que os clientes não estão conseguindo ver valor no seu produto de maneira rápida e eficaz para eles, sendo um problema grave para a empresa. É possível comparar o TTV com o *Churn* pois em caso de um TTV alto, a possibilidade de um cliente de dar *Churn* é maior, já que o mesmo pode não estar vendo valor no seu produto.

3 ESTUDO SOBRE A ÁREA DE CUSTOMER EXPERIENCE EM UMA *STARTUP*

Por questões contratuais, não foi possível incluir o nome da empresa avaliada. Portanto, vamos tratar a tal empresa como “Startup X”.

O objetivo de se usar a Startup X como exemplo de Customer Experience em uma *startup* é para ter uma compreensão mais realista do que acontece além da teoria. Foi, então, observado durante um período de cinco meses as atividades da equipe de Customer Experience da Startup X que consiste de quatro pessoas que cuidam de mais de cem contas por pessoa. Com isso, o método utilizado nesta pesquisa foi o participar do dia a dia da empresa observando as ações dos analistas de Customer Experience, entrevistas feitas com os analistas e também uma análise dos documentos da empresa que se referem à área. Esses documentos incluem relatórios de interações com os clientes e também um manual de como funciona cada etapa do Customer Experience, tudo com a finalidade de analisar as métricas e processos utilizados pela área a para entender até que ponto a teoria é aplicada na Startup X.

A Startup X é uma *startup* de *Software As A Service* (SaaS) no ramo automotivo brasileiro. Ainda com menos de um ano de vida, a missão da empresa é liderar um movimento de inovação no mercado automotivo brasileiro. Ela se propõe a fazer isso através de uma revolução na maneira de comprar e vender veículos através da internet, oferecendo simplicidade, transparência e segurança para ambos os lados da compra e venda de veículos.

O mercado de compra e venda de veículos no Brasil é ineficiente e ineficaz. Fraudes como anúncios falsos, carros inexistentes, e carros sem documentos são acontecimentos corriqueiros no mercado automotivo brasileiro. Além das fraudes, pode se assumir que o processo de financiamento de um carro é extremamente moroso. Desde um acordo com o lojista até um acordo com o banco, a margem para lentidão no processo é grande. Dado isso, essa *startup* tem como objetivo oferecer pro comprador de carro uma plataforma, *one-stop shop*, de anúncios confiáveis e processo mais transparentes.

A Startup X oferece para lojistas, e concessionárias de carros, uma plataforma online onde eles possam estar anunciando os seus carros mediante à compra de um pacote de planos semestral ou anual. Desse modo, então, a empresa funciona de modo a trabalhar com uma receita recorrente proveniente dos lojistas e concessionárias de carros. Dado esse panorama, é possível identificar a necessidade de trabalhar com Customer Experience para assegurar a saúde financeira do empreendimento. Como a empresa ainda está em seu estágio de *startup*, é normal que o foco seja na validação dos seus MVPs.

3.1 ÁREA DE CUSTOMER EXPERIENCE

O foco da área de Customer Experience da Startup X é a perpetuação de uma cultura de Customer Experience na empresa como um todo. Assim, Customer Experience deve prevalecer em todas as etapas da jornada do cliente, onde cada etapa da jornada é projetada para entender as emoções e necessidades do cliente e o que ele ou ela está tentando alcançar. O trabalho é, então, oferecer valor em cada etapa e durante toda a jornada. A área é subdividida em três núcleos de foco na jornada do cliente como: Onboarding, Engajamento e Encantamento e Suporte. Até o momento desta pesquisa, a área continha quatro pessoas cuidando de mais de quatrocentos clientes já implementados na plataforma.

3.1.1 ONBOARDING

Onboarding nada mais é do que a implementação do cliente na plataforma. Especialmente para empresas SaaS, é necessário que o cliente esteja dentro da sua plataforma para assim considerar que o mesmo está usando ela. O processo de onboarding, então, procura guiar o cliente no uso do produto, de forma a retirar de seu caminho possíveis barreiras no uso como configurações técnicas e buscar fazer com que o mesmo possa alcançar algum resultado, também conhecido como *first value*, ou primeiro valor que ele vê com a plataforma. Esse processo pode ser feito de diversas formas: reuniões, orientação online ou por telefone, manuais e vídeos de instruções. Tudo isso tem a finalidade de fazer com que o cliente tenha sucesso, mostrando o caminho e o educando para que o mesmo possa continuar fazendo isso no período em que ele fica na plataforma.

O primeiro valor para o cliente define o rumo do mesmo dentro da plataforma, uma vez que apenas um cliente satisfeito vai em frente com o uso do produto. O Onboarding deve ser planejado para que o cliente encontre um resultado palpável rápido, mesmo que pequeno, para gerar aquele “brilho nos olhos” e a vontade de continuar usando o produto. A tática de oferecer um primeiro valor é pensada de forma que seja com o seu Onboarding, ou seja, a forma que você garante que os passos certos foram dados e que o cliente alcançou o objetivo desse treinamento e assim é completamente capaz de executar o que for necessário na plataforma para benefício dele. Não é eficaz mostrar tudo que a plataforma possui, uma vez que o assinante do plano decidiu pagar o valor por ele ter enxergado a possibilidade de conseguir sanar uma das suas necessidades. Em outras palavras, ele quer uma solução para

um problema que ele está tendo. Dessa maneira, é preciso mostrar como resolver o problema, o ajudando a resolver o problema e assim entregando o primeiro valor para o cliente. É de suma importância mapear onde especificamente o cliente está percebendo que há valor no produto, assim é possível metrificar o Time-to-Value (TTV) através de algum modo quantitativo que faça sentido.

Após o momento de primeiro valor que o cliente observa na plataforma, é necessário oferecer um “AHA Moment”, ou seja, quando uma pessoa atinge um sucesso rápido dentro do produto, executando uma ou mais ações “chave”. A diferença do AHA Moment para o primeiro valor, é que no estágio de AHA Moment, o cliente já está tendo sucesso na plataforma. No caso da Startup X, a ideia é que o cliente possa estar subindo os anúncios dos seus carros de maneira rápida e ele está conseguindo ver todas as métricas oferecidas pela plataforma na análise de performance dos anúncios.

Pode se dizer que a falta de um Onboarding de qualidade é um dos principais motivos de *Churn*. Dado que, se o processo inteiro de implementação e adaptação do usuário na plataforma for feita de maneira ineficiente, o usuário não consegue ver valor no produto e assim não vendo necessidade de continuar com o serviço. O foco no sucesso do cliente deve sempre permear todas as áreas de atuação da empresa. Por tanto, como o Onboarding é a primeira etapa, ou primeira face do produto, que o usuário tem interação com, é necessário que tudo ocorra de maneira direcionada para o sucesso do cliente.

3.1.2 ENGAJAMENTO E ENCANTAMENTO

Após a qualificação e completa implementação de um cliente na plataforma, é imprescindível que haja um monitoramento e manutenção das atividades exercidas pelo cliente durante toda sua trajetória, a fim de oferecer estímulos que atendam às suas necessidades, gerem satisfação e o mais importante: lealdade. Pode se dizer que este seria o principal objetivo da área de Engajamento e Encantamento. A lealdade de um consumidor da Startup X é descrita como um estado de espírito ou um conjunto de atitudes que podem ser exemplificadas da seguinte maneira:

Tabela 1 - Estado de espírito e comportamento de clientes leais

Exemplos de estado de espírito de clientes leais da Startup X	Exemplos de comportamentos de clientes leais da Startup X
<ul style="list-style-type: none"> • “Confio mais no seu produto do que em seus concorrentes” • “Você quer me entender melhor do que seus concorrentes” • “Quando tenho problemas com seus produtos, sei com quem devo falar e por onde” • “Te conto dos meus problemas pois acredito que você saberá lidar com esses problemas” 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar exclusivamente da Startup X • Pedir informações a Startup X sobre o mercado automotivo • Prestar atenção às informações que a Startup X fornece • Fornecer a Startup X informações sobre minhas características e necessidades • Recomendar a Startup X ou menos fazer propaganda pública sobre a marca para amigos e clientes.

Fonte: Startup X

Lealdade cresce por meio de abordagens que reforçam e desenvolvem um estado de espírito e comportamentos positivos. Um cliente leal, portanto, é um cliente que se encontra encantado e engajado com a marca.

Para a Startup X, o movimento de clientes em direção à lealdade passa por 4 estágios até atingir o da lealdade, tornando-se um *brand lover*. Sua jornada começa com o Entendimento, onde este tem os primeiros contatos com a marca, empresa, produto e serviço, entende o propósito, os diferenciais e as demais funcionalidades a fim de firmar uma parceria.

Uma vez que o cliente já está familiarizado com o produto, se inicia o processo de descobrimento do que a Startup X consegue proporcionar ao cliente, ou seja, seu *AHA Moment*. Assim que este indivíduo passa a de fato interagir com a plataforma, ele entra para o estágio de Emoção, onde ele é repassado para a área de Engajamento e Encantamento. Este cliente já firmou a parceria, entende o produto e agora está entrando em um âmbito afetivo, onde as promessas estão sendo entregues e de fato este produto pode ser algo que poderá auxiliar a sua vida. O próximo passo é o estágio da Convicção, onde após o todos os estágios anteriores, o cliente acredita que o produto da Startup X é melhor do que há no mercado. O quarto e último estágio é ser um *Brand Lover*. Os clientes que compõem esta faixa de segmento são defensores da marca, amam a marca e, acima de tudo, se sentem parte da empresa.

Para tudo isso possa ser metrificado, é necessário que a área tenha uma série de indicadores de *Churn* para monitoramento dos clientes como: *Churn*, *Churn* Voluntário, *Churn* Involuntário e *Net Churn*. Esses indicadores de número de clientes que deixam a base, ou total de receita que é perdida no período, são balizadores para o entendimento do time do quão bem o trabalho está sendo feito. Por exemplo, no momento que não existir o *Churn*, ou seja, nenhum cliente decidir deixar a base, a equipe de Engajamento e Encantamento assume que as pessoas estão engajadas e encantadas com a plataforma, por tanto não é necessário fazer muito esforço para reter os clientes e sim trabalhar os clientes para estarem cada vez mais subindo no nível de engajamento da Startup X.

São 3 níveis de engajamento dos clientes da Startup X: mais engajado, médio engajado e pouco engajado. Os clientes “mais engajados” são considerados os Clientes de Maior Valor (CMV), uma vez que apresentam o maior valor para a empresa, tanto por valor monetário quanto estratégico. São esses clientes que procuram a empresa para darem feedback constantes, são receptivos à novas ideias da Startup X e também dão muita receita para a companhia. Os clientes “médio engajado”s são aqueles que são considerados os Clientes de Maior Potential (CMP) dado que podem apresentar um valor maior para a empresa, mas que no momento não estão. Por fim, os clientes” pouco engajados” são categorizados tanto como Migrantes (Mig.) ou *Below Zero's* (BZ). Clientes que são classificados como Migrantes são aqueles que não é possível fazer uma análise clara sobre a sua situação do engajamento uma vez que não foi possível ter dados suficientes para uma análise assertiva. Clientes BZs são aqueles em que o custo de atendimento daquele mesmo é maior do que qualquer recompensa proveniente do cliente para a empresa. Assim, com os seguintes dados provenientes da plataforma, a equipe de Engajamento e Encantamento consegue identificar onde o cliente se encontra em relação ao seu nível de engajamento, como demonstrado na tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Nível de engajamento do cliente de acordo com as suas ações

	Atualização do estoque de carros	Visualização de propostas	Número de acessos
Muito Engajado	Toda semana	Até 1 dia útil	Todo dia
Médio Engajado	1 – 3 vezes por mês	Até 3 dias úteis	2 – 3 vezes por semana
Pouco Engajado	1 vez por mês	Mais de 3 dias úteis	1 vez por semana

Fonte: Startup X

Uma das funções principais da área de Engajamento e Encantamento é de fazer com que seja possível acelerar o fluxo de feedback entre o cliente e a Startup X. Seguindo a teoria

de Eric Reis em seu livro, *The Lean Startup* (2011), o foco das *startups* deve ser a de conseguir criar Produtos Minimamente Viáveis (MVP) para serem validados pelo mercado. Assim, segue como função da área de Engajamento e Encantamento estar sempre antenado aos feedbacks vindo dos clientes em questão a o que seria necessário para atender as demandas dos mesmos. A fim de fazer essa validação de hipóteses acontecer, são tomadas as seguintes ações:

- 1) Coleta de informações sobre as necessidades dos clientes.
- 2) Desenvolvimento de uma solução para as demandas dos clientes (MVP)
- 3) Após o lançamento de um(a) produto/*feature* novo(a), é feito o acompanhamento da aceitação da solução proposta pela Startup X. Tais feedbacks servem para melhorar o produto para que possa estar cada vez mais solucionando problemas dos clientes.
 - i) Acompanhamento semanal sobre *features* novas através de perguntas feitas no software de chat com os clientes.

No começo, por falta de dados, A segmentação é feita por número de carros em estoque, uma proxy para o tamanho da loja. Assim, a área assume que lojas de diferentes tamanhos (em número de carros) possuem interesses similares e assim devem ser similares nas maneiras que devem ser engajadas com a plataforma. Desta forma, são enviadas matérias de assuntos pertinentes à cada loja de acordo com a sua necessidade, algo que é mapeado no site, por exemplo, caso uma loja esteja com os seus anúncios de baixa qualidade, é enviado um ebook com como melhorar a qualidade das fotos e das informações do carro em questão.

Essa área utiliza de uma ferramenta de CRM gratuita chamada Hubspot. No momento, essa ferramenta não está sendo utilizada como um CRM analítico e sim apenas como um banco de dados do cliente como: telefone, email e pessoa de contato. Após diversas conversas com os integrantes da área, todos tinham um discurso parecido em relação a necessidade de ter um sistema integrado da empresa toda onde seria possível identificar todas as interações com os clientes a fim de poderem analisar os seus lojistas de maneira mais assertiva para conseguirem fazer uma segmentação mais relevante do que apenas por número de carro e na hora de saber exatamente quais ações tomarem para aumentarem o nível de engajamento e de encantamento dos clientes. Com um CRM sendo utilizado de forma analítica, a equipe pode identificar quais foram as interações dos clientes com a empresa e como foram tais contatos. Com esses dados, é possível fazer com que a empresa possa tratar os seus clientes como pessoas uma vez que você vai entender a necessidade individual de cada cliente.

3.1.3 SUPORTE

A Startup X também conta com um time de suporte ao cliente dentro da sua área de Customer Experience. Na estruturação da área de suporte, a Startup X utiliza a teoria criada pela Walt Disney Company, que recebe mais de 100 milhões de pessoas em seus parques todos os anos, que eles denominam como o método H.E.A.R.D.. Um acrônimo para os seguintes princípios: *Hear*, *Empathize*, *Apologize*, *Resolve* e *Diagnose*.

Hear, ou escutar o cliente, se baseia em deixar que o cliente conte toda sua história. O maior erro de muitas companhias atuais é que elas tendem a ignorar o que o cliente tem para dizer, procurando apenas uma forma rápida de resolver as dúvidas do cliente.

Empathize, ou demonstrar empatia para o cliente, é quando o atendente tem que mostrar que entende o que o cliente está passando por, ou se colocar no lugar do cliente, em outras palavras.

Apologize, ou pedir desculpas, mostra o quão sincero e arrependido você está ao perceber que o cliente não está tendo a melhor experiência possível com o seu produto. Mesmo que a culpa não necessariamente seja do atendente em questão, esse atendente faz parte de um time que faz parte de uma só empresa, assim, todos devem ser responsabilizados por isso.

Resolve, ou realmente resolver o problema, é quando o atendente procura resolver o problema da melhor maneira possível. A ideia de resolução dos problemas não pode ser apenas uma solução temporária. O cliente tem que sentir que ele está sendo ouvido e que agora está tendo uma experiência melhor com a sua marca.

Por final, *Diagnose*, ou o diagnóstico do problema, onde é necessário entender o porquê do problema para evitar futuros problemas iguais.

A proposta da área de suporte da Startup X, é a de resolver os problemas dos clientes da melhor maneira possível, sempre estando atenta às necessidades dos clientes para possível melhoria no produto. A área de suporte é extremamente próxima à área de desenvolvimento do produto, uma vez que todas as demandas dos clientes são passadas para a área de desenvolvimento para avaliação da possível implementação ou não de uma nova funcionalidade da plataforma.

Essa área utiliza um sistema de chat online (Intercom), telefones fixos e telefones celulares para conseguir atender os clientes. A implementação do sistema de chat online e a de telefones celulares na hora de atender os clientes veio diretamente de um teste de hipóteses feito com a sua base de lojistas. A pesquisa retornou que a maneira com qual eles mais

gostam de ser atendidos seria por um sistema de mensagens, seja pela internet ou pelo celular. A área, entendendo essa demanda dos seus clientes, adaptou o seu produto para que pudesse oferecer o que era requerido.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E POSSÍVEIS PESQUISAS FUTURAS

Os resultados dessa pesquisa feita com a Startup X e com as teorias por trás das métricas de *Customer Experience*, concluem que a maneira que o *Customer Experience* é feito na Startup X se mostrou bastante embasada no que a literatura tem para oferecer até o momento. Da maneira que as métricas estão sendo usadas, foi possível verificar que o uso do software de CRM da empresa serve para poder catalogar todas as interações com os clientes e também para anotar todos os tipos de insights necessários para que o tratamento que o cliente esteja recebendo seja o mais pessoal possível. Por estarem monitorando as métricas para definirem o sucesso do seu cliente, cada atendente de *Customer Experience* da startup se preocupa com o que o seu cliente está achando do produto. É com isso que a área baseia a sua meta global de ter um *Churn* menor do que de 30%. Todos os esforços para baterem a meta, então, resultaram em um NPS médio do produto acima de 7, o que significa que a maioria dos clientes são ou promotores da marca ou são neutros, indicando que a maioria não deve sair da base e assim a equipe deve bater a sua meta anual.

É interessante notar que há um perfil específico de pessoas que fazem parte da área de Customer Experience da Startup X. O perfil é de pessoas que possuem um caráter fortemente analítico, mas que também possuem um senso de empatia perante os outros. Isso faz com que as pessoas da área sejam capazes de analisar todas as métricas necessárias para que sejam feitas estratégias sobre como melhorar cada vez mais a jornada do cliente ao mesmo tempo que tenham que dar uma atenção especial para cada cliente e os seus problemas. Claramente as pessoas que estavam nessa área não fazem apenas um trabalho, portanto, ter essa noção geral, que passa desde o operacional até o estratégico, é de suma importância para que o trabalho funcione de maneira eficiente.

No modo geral, dada a teoria estudada sobre CRM e *Customer Experience*, pode se assumir que a empresa parece trilhar um caminho coerente com o que os profissionais do ramo estão falando sobre essa nova onda de preocupação com o marketing de relacionamento. É possível notar que na Startup X, a área de *Customer Experience* é composta também pela área de atendimento e de inserção do cliente na plataforma. Dado o tamanho da empresa, não é possível ter um time específico para cada área, mesmo sabendo da importância individual de cada área. No entanto, no final, tudo isso converge ao sucesso do cliente. Com um Onboarding bem feito (onde o cliente percebe um valor no produto de maneira rápida) e um atendimento de qualidade (onde os clientes sentem que são tratados como pessoas e não apenas como clientes), a chance de clientes de saírem da base é baixa. É necessário admitir

que Startup X ainda tem muito para evoluir dentro do que seria um modelo ideal de área de *Customer Experience*. Recentemente a empresa contratou um sistema de CRM (SalesForce) e está em vias de utilizar isso como um CRM analítico, onde todas as interações com os lojistas de carro são anotadas no sistema, que também é integrado ao sistema de atendimento online (Intercom), facilitando a identificação do real problema do cliente e como tratar o mesmo dado todo o histórico que este lojista teve com a Startup X. No entanto, isso não deixa de ser um método viável de se aplicar a prática de *Customer Experience* em *startups*.

De um modo geral, seja para um modelo de negócios de assinatura ou não, uma área de *Customer Experience* é uma necessidade nos dias de hoje. Como Kotler (2017) argumenta que hoje as pessoas tendem a levar as suas experiências passadas como um dos fatores que influenciam a decisão deles na hora da compra de um produto, é de extrema importância pensar na jornada do seu cliente e como cada pessoa pode ter a melhor experiência possível com o produto da empresa. Para que as empresas tenham sucesso nos dias de hoje, então, é necessário que haja uma preocupação com a experiência do seu cliente. Para que isso seja feito, é necessário saber de onde a equipe pode coletar os dados, seja isso pela plataforma online ou por forma de pesquisas feitas com os clientes. O mais importante disso tudo é que a empresa vai estar analisando o nível de satisfação do cliente com o seu produto, com isso é possível entrar no ciclo explicado por Ries (2011) onde é possível receber os feedbacks dos clientes na hora de adaptar o seu produto para algo que atenda as necessidades dos seus clientes, em outras palavras, fazendo com que o seu MVP esteja cada vez mais alinhado com o que o mercado está demandando da sua empresa.

É importante constar que por questões contratuais, não foi possível colocar neste manual mais sobre os processos internos da empresa e como eles realmente atuam com os clientes, na premissa de que isso é um dos diferenciais competitivos da empresa, por tanto, a análise de limitação do modelo de estruturação da área passa por apenas o que foi passado.

Como a Startup X é uma empresa relativamente nova ainda, não possui um ano de vida, seria um equívoco assumir que o que foi feito lá pode ser considerado uma “regra de ouro” para todas as *startups* que estão começando um modelo de negócios por assinatura. A Startup X, no atual modelo de *Customer Experience*, apesar de não terem muitos dados sobre os seus clientes, está passando por um momento de coleta de dados iniciais do cliente. É lógico que não é possível calcular o CLTV dos clientes da empresa dado que ela tem apenas um ano de vida e poucos dados para analisarem. No entanto, tal indicador é uma preocupação geral da área, e por mais que não existe um valor exato sobre o CLTV, a área busca aumentar o CLTV ao máximo e ao mesmo tempo reduzir a taxa de *Churn* dos clientes. São essas as

principais metas da área como um todo. A empresa acredita que com o modelo de área que eles propuseram, é possível atacar estes pontos dado que um Onboarding de sucesso vai aumentar o CLTV e diminuir o *Churn*, esforços de engajamento e encantamento vão tentando ao máximo maximizar o CLTV dos clientes e por fim, um atendimento de alta qualidade procura sanar as dúvidas dos clientes para que eles possam estar satisfeitos com a plataforma.

Como recomendação para futuros estudos, vale acompanhar o crescimento desta empresa para que possa ter tempo suficiente para avaliar se as estratégias propostas pela equipe de *Customer Experience* realmente são efetivas, o porquê e possíveis soluções para serem implementadas. Além de estudos envolvendo a Startup X, podem ser feitas pesquisas sobre CRM e sobre *Customer Experience* também. Uma pesquisa interessante que pode ser feita é sobre a efetividade da implementação de um sistema de CRM analítico nos resultados de atendimento ao cliente, com isso seria possível analisar a fundo caso um CRM analítico faça mesmo uma diferença significativa e marcante no atendimento ao cliente, tudo isso sendo relacionado com o resultado financeiro da empresa. Outro estudo, agora sobre *Customer Experience* e empresas já maduras, onde seria interessante analisar os cenários antes e depois da implementação de uma área focada no sucesso do cliente e quais seriam as suas vantagens ou desvantagens de ter uma área especificamente para esse fim. Em questão das *startups*, seria interessante comparar modelos de negócio de assinatura e os modelos mais tradicionais que não dependem da recorrência de receita dos clientes. A ideia por trás dessa pesquisa seria entender se vale a pena criar uma *startup* em um modelo de negócios de receita recorrente, validando a importância de uma área de *Customer Experience* em tais empresas.

5 BIBLIOGRAFIA

BARAN, Roger J.; GALKA, Robert J.. **Customer relationship management: the foundation of contemporary marketing strategy**. 2 ed. Estados Unidos: Routledge, 2016. 456 p.

BLANK, S. & DORF, B.. **The Startup Owner's Manual**. 1. ed. Pescadero, CA: K&S Ranch, 2012.

BROWN, Christopher; THORNTON, Mark. How Entrepreneurship Theory Created Economics. **The Quarterly Journal of Austrian Economics**, [S.L], v. 16, n. 4, p. 401-420, dez. 2013. Disponível em:

<https://mises.org/system/tdf/qjae16_4_2.pdf?file=1&type=document>. Acesso em: 26 set.

2017.

CLARO, Danny. Marketing de relacionamento: Conceitos e Desafios para o Sucesso do Negócio. **Research Gate**, São Paulo, nov. 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/5104849_Marketing_de_relacionamento_Conceitos_e_Desafios_para_o_Sucesso_do_Negocio>. Acesso em: 02 out. 2017.

CONSTANTIN, B. The need and importance of applying crm strategies. **Annals of the University of Oradea**, v. 17, n.4, p.755-759. 2008. (Economic Science Series).

DISNEY INSTITUTE. **How disney leaders recover from a service failure**. Disponível em: <<https://disneyinstitute.com/blog/2013/08/how-disney-leaders-recover-from-a-service-failure/>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

DOMAZET, Ivana; ZUBOVIĆ, Jovan; , Marko Jeločnik. Development of Long-term Relationships with Clients in Financial Sector Companies as a Source of Competitive Advantage. **Petroleum-Gas University of Ploiesti BULLETIN**, Servia, v. 62, n. 2, fev. 2010. Disponível em: <http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2010-2/1.%20Domazet_Zubovic_Jelocnik.pdf>. Acesso em: 02 out. 2017.

DUNCAN, Ewan et al. Creating value through transforming customer journey. **Mckinsey**, USA, 2016.

ENDEAVOR. **Customer Success para Empreendedores**. 2017. Disponível em <https://endeavor.org.br/cursos/customer-success-para-empreendedores/>. Acesso em: 17 set 2017.

GARBER, Rogério. **Inteligência Competitiva de Mercado**. São Paulo: Madras Editora Ltda, 2001. 357p

GROUP, Pepper & Rogers. **Crm series marketing 1 to 1**. 3 ed. São Paulo: Peppers & Rogers Group, 2004. 108 p.

HANKS, S. H. et al. Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth

Stage Configurations in High-Technology Organizations. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [S.L], dez. 1993. Disponível em: <<https://www.highbeam.com/doc/1G1-15405303.html>>. Acesso em: 16 out. 2017.

IRIANA, Reiny; BUTTLE, Francis Arthur; ANG, Lawrence. Does organisational culture influence CRM's financial outcomes?. **Research Gate**, [S.L], fev. 2013. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/263605917_Does_organisational_culture_influence_CRM's_financial_outcomes>. Acesso em: 09 out. 2017.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 9 ed. São Paulo: Futura, 1999. 305p

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial**: Conceitos, estratégias e casos. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 406p

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**: Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 201p

LEDINGHAM, Dianne; RIGBY, Darrell K.. CRM Done Right. **Harvard Business Review**, [S.L], nov. 2004. Disponível em: <<https://hbr.org/2004/11/crm-done-right>>. Acesso em: 16 out. 2017.

LIBRARY OF ECONOMICS AND LIBERTY. **Frank hyneman knight**. Disponível em: <<http://www.econlib.org/library/enc/bios/knight.html>>. Acesso em: 26 set. 2017.

NELLO FRANCO. **Time to value: a key metric**. Disponível em: <<https://blog.nellofranco.com/2013/08/25/time-to-value-a-key-metric/>>. Acesso em: 10 out. 2017.

PAYNE, A., FROW P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, v.69, p.167–176. 2005. (American Marketing Association).

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, USA, 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Acesso em 17 Set 2017.

REDBORD, Michael. Scaling Customer Service as Your Startup Grows. **Harvard Business Review**, [S.L.], set. 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/09/scaling-customer-service-as-your-startup-grows>>. Acesso em: 09 out. 2017.

RIES, Eric. **The lean startup**: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. 1 ed. Estados Unidos: Crown Business, 2011. 320 p.

SCHRODER, D., MADEJA, N.W. Is customer relationship management a success factor in electronic commerce? **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 5, n.1, p. 38–53. 2004.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalism, socialism and democracy**. [S.L.]: Kessinger Publishing, 2010. 424 p.

STARTUP LESSONS LEARNED. **Good enough never is (or is it?)**. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/09/good-enough-never-is-or-is-it.html>>. Acesso em: 26 set. 2017.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **Crm: Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 1 ed. [S.L.]: Futura, 2001. 270 p.

THE MOST IMPORTANT SAAS METRIC NOBODY TALKS ABOUT: TIME-TO-VALUE ('TTV'). Disponível em: <http://www.rre.com/blog/2015/10/21/the-most-important-saas-metric-nobody-talks-about-time-to-value-ttv?utm_campaign=Submission&utm_medium=Community&utm_source=GrowthHackers.com>. Acesso em: 29 nov. 2017

THAKUR, Ramendra; SUMMEY, John H.; BALASUBRAMANIAN, Siva K.. CRM AS STRATEGY: AVOIDING THE PITFALL OF TACTICS. **Marketing Management Journal**, Estados Unidos, ago. 2006. Disponível em: <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ac02397d-bad1-4f92-bbdd-d1a46fd47680%40sessionmgr4006>>. Acesso em: 09 out. 2017.

USER ONBOARDING. **Aha moment – como encantar seus clientes no primeiro contato com seu produto – parte 1.** Disponível em: <<http://useronboarding.com.br/aha-moment/>>. Acesso em: 17 out. 2017.

VASILIU, Daniel. APPROACH TO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)-THE NEW KEY SALES SUCCESS. **The USV Annals of Economics and Public Administration**, Romenia, v. 12, n. 1, jan. 2012. Disponível em: <<http://annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/viewFile/466/459>>. Acesso em: 02 out. 2017.