

ROBERTO MADRUGA



GESTÃO DO RELACIONAMENTO E

CUSTOMER EXPERIENCE

A REVOLUÇÃO NA
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE



- Programas de lealdade
- *Omnichannel*
- *Customer Journey Mapping*
- Tecnologias para conquistar e fidelizar Clientes
- *Customer Success*
- *Customer Lifetime Value*
- Marketing de Relacionamento e CRM



atlas

CAPÍTULO 1. Implantando o <i>Customer Experience</i> e o <i>Customer Journey Mapping</i>	1
A transformação da experiência do Cliente	2
A era do <i>Customer Experience</i> – CX	4
<i>Customer Experience Management</i> – CXM ou CEM	5
Clientes não são “caixas registradoras”	7
25 estratégias de Gestão do Relacionamento e <i>Customer Experience</i>	9
A Jornada do Cliente × a “Batalha” do Cliente	10
As origens do <i>Customer Journey Mapping</i>	13
20 princípios para a prática do <i>Customer Journey Mapping</i>	14
Metodologia de 7 passos + 6 camadas do <i>Customer Journey Mapping</i>	17
<i>Customer Journey</i> já é o novo funil de vendas e marketing	23
Fazendo gestão para implantar o <i>Customer Experience</i>	25
Vamos refletir e praticar?	26
CAPÍTULO 2. Novo Modelo de Relacionamento com foco no <i>Customer Experience</i>	27
Migração do atendimento para o Modelo de Relacionamento CX	27
Modelo de Relacionamento CX simplificado	29
Modelo de Relacionamento CX completo	30
1. <i>Customer Journey</i>	32
2. <i>Omnichannel</i> facilitando o <i>Customer Journey</i>	32
3. Roteamento do atendimento e regras de acesso	33
4. Operação do atendimento e gestão de pessoas	33
5. Comunicação com os canais de relacionamento	34
6. Metodologia de vendas e de atendimento a Clientes	34
7. Mapeamento e otimização de processos e procedimentos	35
8. <i>Analytics</i> , qualidade e custos	36
9. Tecnologia e integração	36
10. Gestão de demandas provenientes das áreas de negócios	37
11. Gestão de projetos de relacionamento com Clientes	38
12. Cultura <i>Customer Oriented</i> e governança	38
Modelo Emocional de Relacionamento com Clientes (MERC)	39
A ciência das conexões emocionais com os Clientes	42
O fim da era de satisfação dos Clientes?	43
Modelo de relacionamento <i>Omnichannel</i>	44
Macroprocesso de relacionamento com Clientes	46

O “ciclo de vida” do Cliente	48
Régua de relacionamento por <i>timeline</i>	50
Régua de relacionamento por grau de proximidade	52
Vamos refletir e praticar?	53
CAPÍTULO 3. A revolução dos consumidores, das empresas e da comunicação	55
Da fragmentação da mídia ao <i>Omnichannel</i>	56
A expansão dos meios de comunicação.....	57
A expansão das redes sociais.....	59
As empresas que estão surfando nesse movimento.....	61
As famílias não são mais as mesmas.....	62
A revolução do celular e das mídias digitais	63
Crescer não é precarizar.....	65
Quanto maior a base de Cliente, maior a preocupação.....	66
A proliferação incontrolável de produtos, serviços e marcas	68
Facilidade para lançar produtos.....	69
Os Clientes são paradoxais.....	72
A era da diversidade.....	73
A balança desequilibrada	74
Administrando o atrito.....	76
A pulverização dos meios de comunicação.....	77
O excesso leva à rejeição	78
Vamos refletir e praticar?	79
CAPÍTULO 4. Marketing de Relacionamento: origens, objetivos e estratégias	81
As influências do Marketing de Relacionamento	82
A origem acadêmica do Marketing de Relacionamento.....	83
As correntes de conhecimento do Marketing de Relacionamento	85
Definições de Marketing de Relacionamento	87
Gestão Integrada do Relacionamento com Clientes (GIRC)	88
A história da Gestão do Relacionamento: do Marketing Direto ao <i>Customer Experience Management</i>	90
A proximidade no passado	92
Marketing de Massa e o Marketing de Relacionamento.....	93
<i>Framework</i> das 7 funções do Marketing de Relacionamento	95
1. Visão e cultura de Foco no Cliente.....	97
2. Objetivos de Marketing de Relacionamento	98
3. Estratégias de Marketing de Relacionamento.....	99
4. Ações táticas de Marketing de Relacionamento.....	101
5. Capacitação e engajamento dos colaboradores.....	101
6. Benefícios aferidos com o Marketing de Relacionamento.....	101

Não ao “marketing de aprisionamento”	103
Cuidados especiais para quem pretende praticar com seriedade	104
Vamos refletir e praticar?	107
CAPÍTULO 5. Como criar, implementar e controlar Programas de Lealdade	109
Os resultados do Programa de Lealdade e os instintos humanos	110
“Soneto de Fidelidade”: que seja infinito enquanto dure	111
O que é lealdade à empresa	112
A lealdade deve ser conquistada	113
A Nova Escala da Lealdade (NEL)	114
A tríade reconhecimento, recompensa e experiência	115
O poder do reconhecimento e da recompensa	116
Aumentar o relacionamento com Clientes decola a venda	117
Programas de Fidelidade, uma tendência internacional	119
Tendências e prioridades para os Programas de Lealdade	120
Os 14 formatos do Programa de Lealdade	120
1. Programas de Lealdade B2B	121
2. Programas de Lealdade B2C	121
3. Programas de Lealdade Abertos	122
4. Programas de Lealdade Focados	123
5. Programas de Lealdade de Coalizão	123
6. Programas de Lealdade de Pontos	124
7. Programas de Lealdade <i>Cashback</i>	125
8. Programas de Lealdade de Descontos	125
9. Programas de Lealdade de Adesão Espontânea	126
10. Programas de Lealdade de Adesão Automática	126
11. Programas de Lealdade Pagos	126
12. Programas de Lealdade Gratuitos	126
13. Programas de Lealdade de Prazo Indefinido	126
14. Programas de Lealdade por Tempo Limitado	127
Os 12 mandamentos para um Programa de Lealdade bem-sucedido	127
Clientes e executivos obtêm benefícios com os programas	128
10 perguntas e respostas antes de implantar um Programa de Lealdade	129
<i>Customer Experience</i> e a lealdade andam juntos	131
Conhecimento, simplicidade e responsividade	132
Preço, qualidade e resolver problemas fidelizam	133
Alguns segredos da lealdade	134
Cuidado com os programas “antifidelidade”	136
Como mediar a eficácia dos Programas de Lealdade	137
Vamos refletir e praticar?	138

CAPÍTULO 6. Metodologia e técnicas para conhecer o Cliente, necessidades, satisfação e NPS	139
Conhecer genuinamente o Cliente gera resultados	140
Metodologia de Vendas e Atendimento EDiRC permite conhecer o Cliente.....	140
Categorias de Clientes e as experiências.....	143
41 técnicas para conhecer o Cliente, mapear suas necessidades, satisfação e engajamento.....	146
O <i>Net Promoter Score</i> (NPS)	148
Passo a passo para implantar e medir o NPS.....	149
1. Planeje a pesquisa	149
2. Segmente o público-alvo da pesquisa.....	150
3. Calcule corretamente a amostra	150
4. Elabore o questionário.....	150
5. Faça o disparo de forma estratégica.....	151
6. Tabule os dados	152
7. Analise as informações	153
8. Realize um <i>workshop</i> de apresentação e lidere mudanças	153
Como elaborar pesquisas de satisfação.....	154
A estruturação de pesquisas quantitativa e qualitativa	155
Construindo a base de conhecimento do Cliente	157
Por onde começar a enriquecer os dados dos Clientes?.....	158
Repensando a tradicional segmentação de mercado	159
A nova segmentação de Clientes	160
Customização e personalização	162
Conteúdo adaptativo mexe com a emoção dos Clientes.....	163
A importância da atualização de dados.....	164
Excesso de escolhas desmotiva.....	164
“ <i>Call-to-action</i> ” e o uso inteligente das cores em prol da experiência.....	165
As cores influenciando o <i>User Experience</i>	166
Vamos refletir e praticar?	168
CAPÍTULO 7. Cultura de Foco no Cliente, o Valor do Cliente e <i>Lifetime Value</i>	169
Mudança de cultura + mudança de posicionamento	170
Do foco na produção ao foco na experiência do Cliente.....	171
Tipos de foco empresariais	173
O Índice de Foco no <i>Customer Experience</i> (IFCX)	174
Instruções para preenchimento.....	175
Análises do Índice de Foco no <i>Customer Experience</i> (IFCX).....	181
<i>Customer Value</i>	182
Focar no valor traz benefícios para todos.....	185

LTV ou CLV: como calcular o Valor do Cliente	186
Como construir e aumentar o CLV	189
1. Aprendendo com os Clientes	189
2. Revisando o portfólio de produtos e serviços	190
3. Identificando o valor estratégico dos Clientes	190
4. Empresa entendendo Clientes e vice-versa	190
5. Modificando a cultura da empresa	190
6. Cumprindo promessas	190
7. Controlando o CLV	191
8. Vendendo mais e melhor	191
O valor, segundo o Cliente	191
40 VOCs – Valores pela Ótica dos Clientes	195
Estratégias empresariais para a criação de valor junto dos Clientes	198
O Cliente interno cria valor para o Cliente externo	200
Criar SLA interno é imperativo	202
Vamos refletir e praticar?	204
CAPÍTULO 8. Tendências tecnológicas de <i>Customer Experience</i> e	
Gestão do Relacionamento	207
A gestão proativa da experiência e a convergência de tecnologias	207
A análise emocional dos Clientes em centrais de atendimento	210
<i>Omnichannel</i> : uma tendência irreversível	212
<i>Mobile First</i> e o gerenciamento ativo da experiência	215
O celular substituindo nossa carteira	216
A Internet das Coisas chegou para ficar	217
Comando de voz pelos chatbots (assistentes pessoais)	220
Redução de custos e de tempo com chatbots	222
Siri, Alexa ou Watson? Quem ganha a corrida?	224
Integração dos canais com o CRM	226
<i>Social media selling</i> com CRM	226
Implantar o CRM horizontal ou vertical?	227
Turbinando o CRM para o CXM	228
O que é crítico para os CIOs – Diretores de TI	229
Vamos refletir e praticar?	231
CAPÍTULO 9. As etapas e os segredos para implementar o CRM com foco em CX.....	233
A evolução do CRM até os dias atuais	234
A história do CRM, da origem ao CXM	236
Governança para implementação do CRM e <i>Customer Experience</i>	238
O método das 5 etapas da implementação de CRM com foco em CX	239

1ª etapa: Planejamento do projeto, diagnóstico e estabelecimento da visão única sobre o relacionamento com Clientes e CX	240
2ª etapa: Criação das diretrizes norteadoras e descrição dos requisitos funcionais	242
3ª etapa: Criação das novas regras de negócios e otimização dos processos de relacionamento.....	244
4ª etapa: Apoio na aquisição da tecnologia e definição de recursos	245
5ª etapa: Controle da implementação, <i>quality assurance</i> e capacitação do Cliente ..	247
Modelo DDI: realizando pactos e unificando a visão sobre CRM e CX	248
Discutir.....	249
Descartar.....	249
Integrar	250
Os segredos para contratar uma solução tecnológica	250
RFI – <i>Request for Information</i>	251
RFP – <i>Request for Proposal</i>	251
Alinhamento da proposta	251
Proposta	251
Negociação	252
O passo a passo para implantar a tecnologia de CRM.....	252
Planejamento da implementação	253
Descoberta	253
<i>Design</i> da solução	254
Construção	254
Treinamento do usuário final.....	254
Teste e homologação.....	254
Produção.....	255
Como selecionar os melhores fornecedores de tecnologia de CRM.....	255
<i>The Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center</i>	255
Uma escolha difícil: qual o melhor CRM para cada empresa?.....	256
Vamos refletir e praticar?	258
CAPÍTULO 10. Projetando o CRM com foco em <i>Customer Experience</i>	261
15 passos para incremento do <i>Customer Experience</i>	262
O tempo necessário para implementar o CRM e os pontos críticos	263
Empresas e equipes que participam da implementação.....	265
Prevenindo-se contra atrasos no projeto	266
Pré-requisitos de plataformas tecnológicas	266
Tipos de aplicação de CRM.....	267
Aplicação do CRM por finalidade estratégica	268
Aplicação do CRM por áreas da organização (horizontais de CRM)	269
Funcionalidades tecnológicas do CRM.....	271

Funcionalidades analíticas e gestão de campanhas	272
<i>Analytics</i>	273
Segmentação inteligente de mercado	273
Gerenciamento de campanhas	273
Produtos e serviços customizados	274
Funcionalidades do CRM para a Jornada do Cliente e gestão da informação	274
Histórico de contatos.....	275
<i>Computer-Telephone Integration (CTI)</i>	275
<i>Scripts</i> inteligentes.....	275
Gerenciamento de mensagens.....	276
Interação	276
Permissão	276
FAQs, manuais e apresentações.....	277
Funcionalidades do CRM para aprimoramento da qualidade	277
Pesquisas em tempo real.....	277
Gestão e qualidade de serviços	278
Recurso de manutenção preventiva	278
Qualidade de dados	278
Funcionalidades para o gerenciamento da linha de frente.....	279
Gerenciamento do perfil de acesso	279
Colaboração e gestão de parceiros	279
Designação da pessoa certa	280
Visibilidade e responsabilidade	280
<i>Workflow</i>	280
Reconhecimento e recompensa.....	281
<i>E-learning</i>	281
20 ameaças para implementação de CRM.....	281
Vamos refletir e praticar?	288
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	289