

TÍTULO DO ARTIGO: CUSTOMER EXPERIENCE NO MERCADO DE PRODUTOS DE LUXO PARA A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

TEMA: FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

RESUMO

As experiências proporcionadas pelas marcas estão sendo mais bem trabalhadas pelas empresas para se diferenciarem em seus mercados, buscando assim fidelizar seus clientes. No mercado de luxo tal postura das empresas não é diferente. As empresas do mercado de luxo estão cada vez mais voltadas à fidelização de seus clientes por meio de ações voltadas à entrega de experiências ao consumidor que o façam perceber os diferenciais da proposta de valor da marca. Em razão disso, o objetivo desta pesquisa é identificar e caracterizar os principais elementos da proposta e entrega de valor e do composto ampliado de marketing que os profissionais de marcas de produtos de luxo devem evidenciar para a fidelização do cliente através do *Customer Experience* (CX). Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa com aplicação de roteiro de entrevista a profissionais de marketing do mercado de produtos de luxo. O roteiro de entrevista versava sobre a proposta de valor, percepção de valor pelo cliente, CX e CRM. Os resultados alcançados indicam haver um conjunto de fatores envolvidos nas experiências prestadas ao cliente com potencial para a sua fidelização. Ações de CX realizadas pelas empresas de luxo têm capacidade de contribuir para a fidelização do cliente, tendo sido apontadas como vitais para a percepção de valor por parte do cliente. Esta pesquisa contribui para o melhor entendimento das ações realizadas para a fidelização do cliente por meio do CX, demonstrando a viabilidade de retorno de iniciativas das empresas de marcas de luxo nesse sentido.

Palavras-Chave: experiência do cliente, fidelidade do cliente, estratégia de fidelização, mercado de luxo.

ABSTRACT

The experiences provided by brands are being more carefully crafted by the companies to differentiate themselves in their markets, aiming to increase customer loyalty. In the luxury market, this approach by companies is no different. Luxury market companies are increasing their focus on customer loyalty through actions directed at delivering different experiences to customers that makes them perceive the differentials of the brand's value proposition. Hence, the objective of this research is to identify and characterize the main elements of the value proposition, value delivery, and the extended marketing mix that luxury product brand professionals should highlight for customer loyalty, through *Customer Experience* (CX) and Customer Relationship Management (CRM). To achieve this, a qualitative study has been conducted involving interviews with three marketing professionals from the luxury market, following a structured interview script focusing on the value proposition, customer value perception, CX, and CRM. The responses from the professionals have been analyzed using content analysis techniques. As a result, it was possible to verify that there is a set of factors involved in the experiences provided to the customer with the potential to foster customer loyalty. CX actions conducted by luxury companies have the ability to contribute to customer loyalty, being highlighted by the interviewed professionals as vital for customer value perception. This research contributes to a better understanding of the actions undertaken for customer loyalty through CX, demonstrating the viability of return from initiatives by luxury brand companies.

Keywords: customer experience, customer loyalty, loyalty strategy, luxury market.

1. INTRODUÇÃO

O luxo é a utilização da riqueza para proporcionar uma existência mais agradável ao próprio indivíduo, assim trazendo riqueza e excesso e assim ofertando um poder econômico e social. Faria; Lacerda e Craveiro (2011). Posto isso algo que o luxo pode proporcionar, podemos ver que, segundo o que D'Angelo (2020) interpreta sobre “*O Leviatã*” de Thomas Hobbes, o desde o século XVII há evidências que cada indivíduo em si defini o qual sua necessidade conforme o que lhe convinha. Com isso em mente podemos levantar as teorias da necessidade de McClelland e a pirâmide de Maslow se complementando.

De acordo com Maximiano (2018), a teoria de McClelland têm três pontos, sendo eles: necessidade de realização, a necessidade de filiação e a necessidade de poder. A Pirâmide de Maslow (Maximiano, 2018) se divide em cinco camadas hierarquizadas: necessidades básicas, necessidades de segurança necessidades sociais; necessidades de estima e necessidades de autorrealização.

Cada um desses conceitos de necessidade, entrelaçado com a estratificação dos produtos do mercado de luxo Galhanone (2005) em suas três dimensões – emocional, sensual e da experiência – trazem o motivo da obtenção de itens do mercado de luxo. A experiência do consumidor Mannig; Bodine (2012 apud Maeda, 2019) é importante e essencial para uma empresa. Não se pode ignorá-la pelo motivo de que toda a interação dos clientes com os produtos e serviços da organização tem caráter pessoal, uma vez que quem determina sua percepção sobre a relevância da empresa e seus produtos é o próprio indivíduo consumindo aquele produto. Por isso, atualmente as empresas devem ter um foco ainda maior no cliente para criar lealdade à sua marca. *Customer Experience (CX)*, ou experiência do consumidor, é uma teoria e uma ferramenta do marketing com foco voltado à oferta e entrega de experiências ao cliente. Dessa forma, o CX pode ser entendido como a venda de experiências ao cliente durante as suas interações com a empresa, mesmo a empresa ofertando bens materiais. O CX enfatiza a importância do conjunto de todas as experiências oferecidas e proporcionadas ao cliente no mercado de atuação da empresa. Para Mannig; Bodine (2012 apud Maeda, 2019) CX é o conjunto de todas as interações que o cliente tenha ou venha a ter com determinada empresa.

Devido a sua própria natureza abstrata e individual de uma experiência para cada cliente, a tarefa de executar o CX torna-se desafiadora para as empresas, ainda mais nos segmentos de produtos de luxo, nos quais as necessidades e desejos dos clientes são mais específicos, diferenciados e exigentes. Sendo assim, o trabalho que dificulta a entrega de CX, com índices satisfatórios, é fazer o cliente perceber que não é só um desejo seu obter determinados produtos e experiência, mas sim uma necessidade, conforme definida por McClelland e Maslow, para se autorrealizarem e/ou se afiliarem a um grupo com o qual se identifica com determinada marca de luxo através das três dimensões do luxo de Galhanone (2005).

A partir do contexto exposto, esta pesquisa tem o objetivo de identificar e caracterizar os principais elementos da proposta, entrega de valor e do composto ampliado de marketing que os profissionais de marcas de produtos de luxo devem evidenciar para a fidelização do cliente, através do *Customer Experience (CX)* e do *Customer Relationship Management (CRM)*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Marketing e entrega de valor

Para começar a falar de Marketing e entrega de valor, não seria possível sem começar a falar o que podemos considerar como definição de Marketing e entrega de valor. Segundo Kotler e Keller (2018, p.3), marketing “envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais.” Em outras palavras, é resolver problemas gerando lucro, também, segundo os mesmos autores, considerando-se bens, produtos e serviços.

Um outro papel do Marketing, segundo Kotler e Keller (2018), volta-se à criação e entrega de valor por meio da diferenciação, que pode ser desde a facilidade de entrega, manutenção e reparo dos produtos e serviços até em relação à orientação de mercado da empresa para o cliente. Entretanto, a entrega de valor das empresas do mercado de luxo, segundo Kotler e Keller (2018), é uma pouca diferente, pois o que costuma ser o diferencial dessas empresas é o design e o branding que as empresas agregam para a obtenção da identificação do cliente com a empresa e sua criação, comunicação e entrega de valor. Kotler e Keller (2018) afirmam que a entrega de valor do produto para o cliente se dá por meio de cada um dos oito elementos do composto ampliado de marketing (produto, preço, promoção, praça, pessoas, procedimentos, ambiente físico e performance). O composto ampliado de marketing será melhor explicado mais adiante neste capítulo

2.2. Customer Experience

A experiência que o consumidor tem nas diversas interações com a empresa e com o objeto adquirido são itens fundamentais ao conceito de *Customer Experience* (CX - experiência do cliente). Almeida (2016) argumenta CX pode ser compreendido de diferentes maneiras, dependendo da definição de experiência em si. Segundo o autor, uma das perspectivas volta-se à visão utilitarista do cliente, na qual a experiência baseia-se numa resposta racional dos consumidores em situações de compra e da maneira hedônica que estes relacionam vários aspectos mais sensoriais e subjetivos em relação ao consumo, tais como aspectos imaginários, emocionais, experiências passadas e experiências sensoriais.

De acordo com Manning; Bodine (2012 apud Maeda 2019), o CX é apenas uma teoria e uma maneira de como entregar a oferta ao cliente e que, assim como indicado por Almeida (2016), o CX pode ser entendido como um conjunto de experiências que o consumidor tem com a empresa durante suas interações. Apesar de Manning; Bodine (2012 apud Maeda, 2019) e Almeida (2016) terem definições parecidas de CX, Oliveira (2019) complementa que no mundo acadêmico há diferentes definições com certas similaridades entre si, porém com focos distintos. Entretanto, pode-se perceber que um ponto em comum a diferentes definições de CX repousa no fato de esta ser considerada como um modelo para vender através da experiência proporcionada ao cliente e vivenciada por este.

2.2.1. Modelos de CX

Por CX ser um meio para a entrega da experiência há vários modelos para executar essa entrega. Para escolher entre os modelos levantados durante a pesquisa bibliográfica realizada foi levado em conta o quão recente cada modelo é, bem como sua relevância e alinhamento aos objetivos dessa monografia. Para a escolha dos modelos foi utilizado o levantamento feito por Oliveira (2019) por se tratar do mesmo tema, porém de mercado diferente do mercado objeto desta pesquisa. Dessa forma,

dos modelos indicados por Oliveira (2019) foram escolhidos três modelos de CX, os quais foram selecionados com base em parâmetros: i) recenticidade e ii) o quanto a experiência, tanto no sentido de relação empresa-cliente quanto no sentido cliente-empresa, agrega na entrega de valor do mercado de luxo. Depois foram levantadas as fontes primárias e mescladas as interpretações de Oliveira (2019), tais conteúdos serão adaptados para um melhor alinhamento dessas fontes ao mercado de luxo, objeto desta pesquisa.

Os três modelos de Oliveira (2019) selecionados e apresentados a seguir são oriundos dos livros: a) “CRM at the Speed of Light: Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers”, de Greenberg (2010); b) “Managing Customer Experience and relationships: a strategic framework”, de Peppers e Rogers (2017) e, por fim; c) “Gestão do 11 Relacionamento e Customer Experience: a revolução na experiência do cliente”, de Madruga (2022).

a) Modelo de Greenberg

Greenberg (2010) indica haver duas principais formas de se manter um relacionamento com o cliente e de gerenciar sua experiência junto à empresa, conforme indicado na Tabela 1. Segundo o autor, enquanto o *Customer Relationship Management* [CRM] foca em algo de dentro para fora da empresa, ou seja, entregar valor ao cliente baseando-se em dados, processos e insights trazidos por esses dados sobre o cliente. Dessa forma, o CRM tem como propósito estabelecer processos eficientes para melhorar o relacionamento do consumidor com o negócio. Já o modelo *Customer Experience Management* [CEM] traz a perspectiva de a empresa adaptar as experiências que o cliente procura e mapeá-las de maneira granular as experiências do cliente para assim desenvolver e entregar o melhor conjunto de experiências, de acordo com o objetivo da empresa em relação a determinado cliente.

Tabela 1:
Principais diferenças entre CRM e CEM

CRM	CEM
Opera focado internamente da perspectiva da companhia para o consumidor – de dentro para fora (centrado em companhia ou dado ou processos).	Opera focado externamente da perspectiva do cliente para a companhia – de fora para dentro (centrado no consumidor).
Gestão da relação com o consumidor para otimização do retorno corporativo.	Gestão das interações com o consumidor para otimizar a experiência em todos os pontos de contato.
Voltado a processos e dados.	Voltado a interações e experiência
Utiliza algoritmos para ajudar nos insights com o consumidor.	Faz um mapeamento granular da experiência do consumidor atual para ajudar nos insights com o consumidor
O propósito é criar processos efetivos, programas, e ambientes internos para aprimorar o negócio – relacionamento com consumidor	O propósito é criar a melhor experiência para cada consumidor com a companhia.

Fonte: Greenberg (2010) [Tradução nossa].

Segundo Greenberg (2010), esse último ponto faz sentido, uma vez que na hora de criar uma experiência para o cliente, cada uma das partes (empresa e cliente) está olhando seus próprios interesses, ou seja, a empresa está interessada em métricas interessantes ao shareholder (acionista), tais como rentabilidade, lucro e margem bruta, dentre outras. Já o cliente interessado na validação, reputação e comunidade entorno da empresa, dentre outros aspectos, conforme indicado na Tabela 1.

b) Modelo de Peppers e Rogers

Segundo Peppers e Rogers apud Oliveira (2019, p.120), um modelo de CX representa o fluxo de atividades para gerenciar a relação com o cliente, ou seja, todas as ações que a empresa executa em prol da construção e entrega de valor para composição da experiência do cliente e o resultado por ele percebido. O modelo de Peppers e Rogers (2011) aborda que esse sistema tem que ser algo pessoal, que deve ser executado para propiciar uma relação um a um, ou como esse modelo de CRM é nomeado pela empresa do agronegócio Syngenta: OTO (one-to-one) (CILENTO, 2018).

O modelo OTO de Peppers e Rogers (2011) traz o benefício de que pode se proporcionar uma experiência totalmente personalizada para cada cliente, prestando atenção nas particularidades de cada cliente e nos hábitos de cada um. Entretanto, Peppers e Rogers (2011) enfatizam as dificuldades da utilização do sistema OTO. Segundo os autores, as empresas que utilizarem esse sistema tem que ter KPI's (Key Performance Indicators), ou seja, indicadores chaves de desempenho [Tradução nossa], bem consolidados. Além disso, as empresas devem ainda desenvolver análise de dados bem sólida sobre os clientes atendidos para poder proporcionar um atendimento personalizado para cada cliente. Portanto, se a empresa não tiver esse foco voltado aos dados de cada transação com o cliente, será difícil utilizar esse modelo de CX.

Peppers e Rogers (2011) argumentam ainda que se esse modelo for implementado, o Customer Lifetime Value (CLV) será o KPI mais importante, além de verificar que haverá crescimento na retenção do consumidor, ou seja, o CLV estará mais perto de ser maximizado. Além disso, utilizar algumas estratégias, como antecipar as necessidades do consumidor, aumentará a lealdade do consumidor à marca. Nesse contexto, os autores apontam riscos inerentes ao próprio modelo OTO, que é a complexidade e custos envolvidos na manutenção e gestão de dados e informações dos clientes durante todas as interações com a empresa. Em adição, os autores ainda indicam como riscos: a privacidade dos dados e transparência da política de retenção de dados. Cabe ressaltar ainda a vigência da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), promulgada em 2018, que imprime mais complexidade à gestão e proteção dos dados dos clientes.

c) Modelo de Madruga

Oliveira (2019) indica que para ter uma jornada com uma experiência diferenciada, no sentido de surpreender ou cumprir as expectativas do cliente, a empresa tem que mapear todos os pontos de contato empresa-cliente e vice-versa. Madruga (2022) indica a identificação de quais funcionários e equipes interagem com o cliente. O autor argumenta que “para cada passo da jornada, as equipes discutem com quem a persona interagiu e o tipo de interação realizada” Madruga (2022, p. 18).

Esse é um dos pontos mais decisivos, pois além de Oliveira (2019) ressaltar essa parte do trabalho de Madruga (2022), o próprio Madruga (2022) argumenta que a experiência do funcionário (Employee Experience - EX) é um dos fatores que

constroem o CX, junto de outros fatores como o User Experience (UX). Tendo esse ponto da EX mapeado, principalmente dos funcionários que têm contato direto com o cliente, a CX será alavancada para melhor, pois os funcionários estarão motivados para proporcionarem a experiência que a marca pretende entregar para os clientes. Nesse sentido, Madruga (2022, p.18) ressalta a camada da necessidade apresentada pelo cliente ao argumentar que “as equipes discutem qual foi a real necessidade da persona, podendo esta ser dividida em necessidade consciente e inconsciente. A vantagem é que começamos a explorar caminhos até então não percebidos pela empresa fornecedora”.

Durante o CX a empresa deve se esforçar para mensurar os diferentes aspectos de qualidade, tanto do produto quanto de atendimento, além de outros pontos intrínsecos e extrínsecos para com todos os pontos de encontro entre empresa e cliente em suas interações. Madruga (2022) indica que há diferentes ferramentas para medir a efetividade do atendimento prestado ao cliente. Uma delas indicada pelo próprio autor é a metodologia NPS (Net Promoter Score), que serve para captar e medir diferentes manifestações do cliente em suas experiências junto à empresa. Segundo Kotler e Keller (2018) o NPS é um modelo de mensuração de satisfação do cliente criada por Frederick Reichheld, da consultoria Bain. O NPS, consiste em perguntar “Qual a probabilidade de você recomendar esse produto a um amigo ou colega?”. Os autores dizem que a escala é de um a dez, entretanto, por se estar analisando uma probabilidade, pode se utilizar qualquer base que faça sentido. Segundo Kotler e Keller (2018), a faixa mais comum para uma empresa se estar é entre 10% e 30%, mas empresas que atuam a nível global é possível se atingir números superiores a 50%, como a Apple em 2014 atingindo um NPS de 54%, segundo Kotler e Keller (2018).

2.3. Composto ampliado de Marketing

O Composto de Marketing, mais conhecido como ‘4 Ps do mix de Marketing’ (produto, preço, praça e promoção) foi criado por McCarthy (1960) e foi amplamente divulgado e expandido pelo Kotler.

Kotler e Keller (2018) indicam ainda a importância do composto ampliado de marketing (8 Ps), formado pelos seguintes elementos: produto, preço, promoção, praça, pessoas, processos, programas e performance). Entretanto, será trabalhado três dos outros 4 Ps adicionados ao trabalho de McCarthy (1960) que são: Procedimentos, Programas e Processos.

2.4. Mercado de Produtos de Luxo

Segundo D’Angelo (2020), o melhor jeito de expor o mercado de bens de consumo num todo é em uma pirâmide. Como o autor explana: D’Angelo (2020, p.45): “A pirâmide é a imagem ideal para representar praticamente todos os mercados de bens de consumo final: na base, os produtos populares; no meio, os intermediários; no topo, os de luxo. Na Figura 1 é exposta uma representação de mercados de bens de consumo final.

Figura 1 - Representação simplificada de mercados de bens de consumo final



Fonte: D'Angelo (2020, p.46)

Segundo D'Angelo (2020), os produtos de cada segmento da pirâmide variam de qualidade e preço. Além disso, cada segmento indicado pode ser segregado em segmentos menores, com mais variação da qualidade e do preço, de modo a atingir públicos mais específicos. D'Angelo (2020) esclarece ainda que a pirâmide de bens de consumo final se dá em um gradiente e não num salto de um ponto a outro. O autor afirma que o mercado de bens de consumo de luxo é, também, bem representado por uma pirâmide: “a maneira mais fiel de representar o espaço ocupado pelos produtos e serviços de luxo no mercado é através da imagem de uma pirâmide” D'Angelo (2020, p. 45). Assim, mesmo os produtos de luxo têm diferentes níveis de qualidade e preço. Segundo a consultoria Deloitte (2022), em 2021, as 100 maiores empresas de luxo do mundo tiveram uma receita na ordem de US\$ 305 bilhões de dólares, alcançando uma receita maior que do ano anterior no qual houve a ocorrência da pandemia de COVID-19. Deloitte (2022) estima que a diferença de faturamento entre 2019, um ano antes da pandemia, alcançou receitas adicionais na ordem de US\$ 24 bilhões, o que representa um crescimento quase de 10%.

Já no Brasil, segundo Feitelberg (2023) e Lucchesi (2022), o mercado de luxo está aquecido depois da pandemia de Covid-19, notadamente para imóveis de luxo, para os quais os preços se comparam com as áreas mais caras de Nova Iorque, com o aluguel mensal podendo chegar a R\$110.000.

Segundo Feitelberg (2023), está havendo crescimento desse mercado de bens de consumo de luxo, mesmo com os riscos macroeconômicos como o das eleições de 2022, que foi uma das mais polarizadas, além da taxa de juros alta. Isto porque os consumidores são resilientes, no sentido de que não sofrem tanto com os problemas que alguma alteração na taxa de juros traga muito.

3. MÉTODOS E MATERIAS DE PESQUISA

Será apresentado os procedimentos da metodologia utilizada na pesquisa, descrevendo o método de pesquisa, instrumentos de pesquisa, a amostra selecionada para composição dos casos analisados e o método de tabulação e análise dos dados coletados nas entrevistas.

3.1. Tipologia da Pesquisa

Esta é uma pesquisa qualitativa e descritiva. Segundo Martins e Theóphilo (2007), uma pesquisa qualitativa é quando se tem a utilização dados que não podem ser transcritos em números e se utilizar de técnicas estatísticas. Será utilizado estudo de casos com informações obtidas por meio de entrevistas realizadas com profissionais da área de marketing de três empresas do mercado de luxo. A escolha de estudo de casos alinha-se ao caráter qualitativo desta pesquisa, pois, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 33): “o enfoque qualitativo é selecionado quando buscamos compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto”. Para Yin (2014), estudo de caso é uma maneira de investigar empiricamente um conjunto de procedimentos desejados. Por esse motivo foi-se escolhido este método de pesquisa. O estudo dos casos desta pesquisa foi viabilizado pela aplicação de entrevistas realizadas junto a profissionais de três empresas diferentes. Segundo Yin (2014, p. 244): “uma entrevista constitui em um modo de coleta de dados que envolve informação verbal de um participante de um estudo de caso; a entrevista normalmente é de natureza conversacional”.

3.2. Universo e amostra

Em relação à pesquisa documental foram considerados livros e trabalhos científicos para a elaboração do referencial teórico estabelecido nesta pesquisa. Os conteúdos advindos desses materiais foram úteis para estabelecer conceitos e características dos principais tópicos abordados pelo roteiro de entrevistas aplicado aos profissionais do mercado de luxo. A aplicação de estudos de casos levou em conta profissionais de empresas do nível da ponta da pirâmide do luxo de D'Angelo (2020), e as que seriam as principais marcas de luxo da atualidade. Também foram considerados contatos de colegas de trabalho que já trabalharam no mercado de luxo, a partir do critério de acessibilidade e conveniência do pesquisador para a viabilização da pesquisa Sampieri, Collado e Lucio (2013). Todas as três empresas analisadas são classificadas como pertencentes ao mercado de luxo, mas atuantes em diferentes segmentos de mercado. Todas as marcas têm produtos para os diferentes segmentos do luxo, conforme indicado por D'Angelo (2020). As empresas e profissionais entrevistados foram anonimizados e nomeados numericamente em ordem, conforme a realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas entre agosto e outubro de 2023, conforme a disponibilidade de agenda de cada profissional. As entrevistas foram realizadas de forma digital, por meio da ferramenta Zoom.

O perfil das empresas são:

- Empresa 1: pertencente ao ramo automotivo, produz diferentes carros de luxo, com diferentes propostas de valor. Vende seus produtos em lojas próprias e revendedores, devido à natureza do segmento automotivo de luxo. A empresa 1 é de origem alemã e instalou-se no Brasil em 1997, por meio de uma representante local. Em 2015, a empresa 1 assumiu todas as operações no país.
- Empresa 2: pertencente ao mercado de luxo no ramo de vestuário e moda. A marca italiana atua no Brasil como uma representante e não como a marca em si, vendendo suas coleções de vestuário desde 2013;
- Empresa 3: pertence ao ramo de vestuário e moda de luxo. A empresa inglesa iniciou suas atividades no Brasil em 2010 por meio de operação própria.

Enquanto isso, o perfil de cada profissional:

- Profissional 1: Em torno dos 25 anos, formado pela ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing em Publicidade e Propaganda, com experiências prévias de estágio em setores fora do mercado de luxo, mas ainda sim lidando com a questão de Customer Experience. Atualmente atua na Empresa 1, com ações voltadas à comunicação de marketing da marca de luxo;
- Profissional 2: Em torno dos 30 anos, formada em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Tem experiência com marketing de luxo, passando por marcas desde luxo intermediário até alto luxo. Tem vivência com diferentes tópicos de marketing, inclusive Customer Experience. Atuou até 2015 na Empresa 2 como gerente de marketing e atualmente está no mercado de tecnologia;
- Profissional 3: Em torno dos 30 anos, formou-se na ESPM Escola Superior de Publicidade e Marketing, fez cursos na FAAP – Fundação Armando Alvares Penteado e no Museu de Arte Moderna (MAM), respectivamente, sobre 31 Comunicação Estratégica da Moda e História da Arte e suas relações com a moda. Trabalhou na Empresa 3 como estagiária, deslocando-se em seguida para outra empresa do mercado de luxo, na qual chegou a atuar como coordenadora de marketing. Atualmente exerce o cargo de Gerente de Marketing, RP e Engajamento do Cliente, com bastante experiência em Customer Experience.

3.3. Instrumentos de Pesquisa

Elaborou-se um roteiro de entrevista estruturado para aplicação aos profissionais de áreas de Marketing de empresas de produto de luxo que têm contato com o cliente. Uma entrevista estruturada, segundo Beleí et al. (2008) *apud* Manzini (2004), é uma entrevista com roteiro previamente elaborado e que não fica restrito às perguntas previamente definidas quando da aplicação ao entrevistado. 32 Com a aplicação das entrevistas realizadas, o estudo de casos pôde expor evidências da experiência dos profissionais de marcas de luxo. Para Yin (2014), dados coletados em fontes primárias são especialmente ricos para fornecer conteúdo elucidativo à pergunta e objetivo de pesquisa delineados pelo pesquisador. As evidências primárias foram captadas nas entrevistas realizadas via ferramenta Zoom junto aos entrevistados. A pesquisa foi-se estruturada em cinco seções nominadas de 'A' até 'E' para prospecção de dados relativos aos tópicos estabelecidos no referencial teórico deste trabalho. Ao todo o roteiro de entrevistas contou com 21 perguntas aplicadas aos profissionais entrevistados. A seção 'A' tratava da proposta de valor para fidelização do cliente. A seção 'B' prospectou dados sobre a entrega de valor para fidelização do cliente. Na seção 'C' foram trabalhadas na entrevista questões sobre o *Customer Experience* (CX) para fidelização do cliente. A seção 'D' versou sobre o *Customer Relationship Management* (CRM) para a fidelização do cliente. Para finalizar a entrevista, a seção 'E' prospectou dados relativos ao composto ampliado de marketing (8 Ps) para a fidelização do cliente

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADO

A entrevista aplicada aos profissionais foi segmentada em cinco tópicos com temas de marketing voltados à fidelização do cliente, quais sejam: proposta de valor para fidelização do cliente, entrega de valor para fidelização do cliente, *Customer*

Experience para fidelização do cliente, CRM para fidelização do cliente e, por fim, e o composto ampliado de marketing (8Ps) para a fidelização do cliente.

4.1. Proposta de Valor para a fidelização do cliente

Em relação aos principais argumentos da proposta de valor da empresa para alcançar fidelização de seus clientes, os profissionais das empresas 1 e 2 enfatizaram suas falas centradas sobre o produto em si. Entretanto, a profissional 3 ressaltou o tema em comum que se é trabalhado na empresa 3, e que se é percebido na resposta dos outros profissionais e isso seria a consistência das entregas na proposta de valor, mesmo durante a pandemia.

4.2. Entrega de Valor para a fidelização do cliente

Quanto aos níveis da hierarquia do valor entregue ao cliente, os profissionais foram questionados sobre: a) benefício central que o produto entrega, ou seja, produto básico; b) o que é esperado do produto, c) o que produto entrega além do esperado e d) potencial que o produto pode entregar). E ainda como esses níveis são desenvolvidos pela empresa para a entrega de valor ao cliente em prol da construção de sua fidelização. Nessa questão ficou visível que, independente do meio de acesso, as empresas enfatizam a questão de surpreender o consumidor com os valores da empresa, tanto na venda e entrega dos produtos quanto nos eventos com os clientes.

Percebeu-se muito como as empresas do mercado de luxo trabalham a expectativa versus a entrega, tanto de valor quanto do produto, sempre procurando meios para dar um passo além para surpreender e suprir as expectativas que o cliente tem para com a marca. Esta postura das empresas encontra respaldo nas indicações de Kotler e Keller (2018), que mencionam que no mercado de luxo as empresas procuram entregar o que o cliente espera, pois estes compram tal marca por se identificarem com os valores e por aguardarem a entrega diferenciada de uma determinada marca em relação às demais. Nesse sentido, a empresa 1 instala gratuitamente um poste para carregamento do veículo elétrico, enquanto a empresa 2 entrega a atemporalidade de seus jeans e a empresa 3 trata os clientes de acordo com a maneira esperada por eles.

4.3. Customer Experience (CX) para a fidelização do cliente

Quanto aos principais desafios enfrentados ao desenvolver e implementar estratégias de CX no contexto de uma empresa já estabelecida no mercado de luxo para fidelizar seus clientes e porque tais elementos são desafiadores para a empresa, para cada empresa observou-se um desafio diferente em relação ao CX, devido ao seu posicionamento. Entretanto, a profissional 2 enfatizou a importância de a empresa ser lembrada pelos clientes que já compraram produtos dela e também dos clientes em potencial.

Já a profissional 3 pensa que, apesar de ter vários desafios em relação ao CX, um desafio a ser destacado é buscar se diferenciar da concorrência em ações de CX. Sua fala reforça tal pensamento: “mas acho que hoje um dos maiores é a concorrência, porque todas as marcas são muito, é forte no seu serviço de Customer Experience, então, marcas fazem praticamente a mesma coisa.”

Sobre a experiência do funcionário (EX) desempenhar um papel fundamental na construção da *Customer Experience* (CX) devido ao esforço de compreender o cliente, foi perguntado aos profissionais se na empresa a motivação e satisfação dos

funcionários impactavam a experiência do cliente. E qual seria a estratégia adotada para garantir uma cultura organizacional que contribua para os funcionários criarem uma experiência positiva para o consumidor. Todos os entrevistados demonstraram diferentes situações da experiência do funcionário, principalmente relacionadas à experiência do consumidor. Porém, todos os 38 profissionais demonstraram a necessidade da identificação, satisfação e engajamento dos funcionários, para com a empresa para assim ser possível repassar os valores da empresa durante o atendimento ao cliente. Segundo a profissional 2 indicou, é complicado fazer isso quando a pessoa da equipe de vendas não está satisfeita, engajada ou não se identifica com os valores da empresa. Entretanto, para mitigar tal situação é possível.

Segundo os entrevistados, é preciso compreender bastante do produto para conseguir ter um exímio domínio sobre ele para então conseguir estabelecer uma gestão de relacionamento com o cliente para chegar nesse nível de relacionamento, especialmente em se tratando de clientes que já são altamente fidelizados com a marca. As contribuições trazidas pelos três profissionais entrevistados coadunam com as indicações de Oliveira (2019) e Madruga (2022). Ambos os autores descrevem que o funcionário que se identifica com a marca, satisfeito e engajado, passa a ser um elemento fundamental para a construção de boas experiências no consumidor. Além disso, funcionários com essas capacidades contribuem para gerar fidelização do cliente, pois são capazes de colocar em prática os conhecimentos, habilidades e atitudes 39 desenvolvidas no processo de treinamento e engajamento dos funcionários, assim como o exemplo realizado pela empresa 1.

4.4. CRM para a fidelização do cliente

Acerca do Customer Relationship Management (CRM) para utilização em processos internos da empresa para insights e manutenção de relações comerciais com clientes nas empresas dos profissionais participantes da pesquisa, foi questionado sobre quais são as principais funcionalidades mais usadas para realizar o CX (Customer Experience). Todas as marcas das empresas analisadas tinham algum modelo de CRM em funcionamento, mesmo que fosse uma solução mais simples. Porém, é perceptível que quanto mais bem implementado o modelo CRM na empresa, mais será possível construir um relacionamento com o cliente de modo a entregar uma experiência cada vez mais positiva e única para cada consumidor. Pôde-se perceber isso nas falas das profissionais 1 e 3. O profissional 3 afirmou: “isso tudo é uma inteligência muito desenvolvida, que, na verdade, ajuda a gente a poder melhorar cada vez mais. E poder ser assertivo”. As falas dos profissionais indicam que a aplicação do CRM na empresa volta-se ao entendimento do tempo que cada cliente comprou ou não produtos, além de avisar da chegada de produtos novos e gerar alguns insights sobre as vendas em si. Estas aplicações sinalizadas pelos profissionais são alinhadas à contribuição de Greenberg (2010), que indica que os processos de CRM evoluem com o tempo e disponibilizam métricas para mostrar a evolução das ações realizadas para a construção de relacionamento com os clientes. Além disso, o autor também ressalta a importância dos indicadores de desempenho para acompanhamento de resultados e geração de insights para melhoria dos processos internos da empresa. Isto porque, o CRM se volta muito 40 mais de dentro para fora da empresa para gerar uma melhor experiência para o consumidor. Quanto ao modelo de gestão de cliente One-to-One (OTO), os profissionais foram questionados sobre como a empresa procura proporcionar uma experiência totalmente personalizada para cada cliente.

Caso o profissional considere que a empresa não esteja tão evoluída na aplicação de soluções CRM, questionou-se quais ganhos e benefícios na implementação de um modelo de CRM poderiam ser alcançados para a empresa e quais são/seriam as maiores dificuldades previstas para que o OTO fosse implementado. Apesar de as empresas 1 e 2 terem até algum nível de personalização ao aplicarem o modelo OTO com os seus clientes, a empresa 3 se destaca significativamente nesse quesito. Isto porque a empresa 3 tem dados para saber até sobre alergias do cliente. Ao decorrer da entrevista foi possível perceber que o modelo OTO mais evoluído traz muitos benefícios para fidelizar o consumidor.

Outro questionamento feito voltou-se à possível interconexão entre o *Employee Experience* (EX), *Customer Experience* (CX) e *User Experience* (UX). Os profissionais foram indagados sobre ações realizadas pelas empresas para alinhar a experiência dos funcionários à entrega de valor para a construção de experiência do cliente/usuário satisfatória. Infelizmente cada profissional deu uma resposta muito distintas devido aos ramos do mercado de luxo no qual atuam. Entretanto, como indica Madruga (2022, p.18), “as equipes discutem qual foi a real necessidade da persona, podendo esta ser dividida em necessidade consciente e inconsciente. A vantagem é que começamos a explorar caminhos até então não percebidos pela empresa fornecedora”.

Entre os KPI's vistos, NPS e CLV, o mais usado era o NPS, devido a facilidade de aplicá-lo em todas as interações. Já o CLV, nas empresas que o aplicam, tem um aspecto muito mais financeiro do que qualquer outro. Entretanto o que chamou a atenção foi o “Fator UOU” utilizado pela empresa 1 que é o quanto geraram de surpresa no cliente.

É interessante destacar que, apesar das respostas seguirem caminhos diferentes, autores como Peppers e Rodgers (2011) mencionam que ter consumidores e vendas calcadas no relacionamento tem que ser o principal foco de um negócio. Kotler e Keller (2018) afirmam que o NPS é importante, pois demonstra quem tem potencial de se tornar um detrator e um promotor da marca. Assim, tendo o NPS ajuda a identificar o que aconteceu de errado na criação de experiências com a marca e na criação de um relacionamento com o cliente.

4.5. Composto Ampliado de Marketing (8Ps) para fidelização do cliente

As perguntas deste tópico do roteiro de entrevista buscavam coletar elementos, argumentos e características dos pilares do composto ampliado de marketing para a composição da proposta de valor voltada à fidelização dos clientes.

No composto de marketing (4Ps), todos os profissionais apontaram que os dois principais compostos mais trabalhados são tanto o produto quanto a praça. Isso ocorre pois no luxo se vende muito a experiência e com a praça, própria principalmente (própria no sentido de não ser uma revenda ou operado por uma outra empresa que não seja a própria dona da marca), é possível trabalhar o produto na experiência da loja própria, pois no luxo, os consumidores não prestam mais tanta atenção no preço em si, desde que seja baixo o suficiente para que o cliente não ache que seja realmente um investimento, pois como a profissional 3 diz que os produtos da empresa são passados como herança e o profissional 3 diz:

“No mercado de luxo, não necessariamente um preço alto, significa um produto de luxo, mas, um preço baixo vai significar que o produto não é luxo, então, é muito importante você manter a precificação alinhada ao nível do seu produto, do seu mercado”. Portanto o preço pode ser até bem mais alto do que a percepção de valor, mas nunca mais baixo.

Já na parte do composto ampliado, quase todos os pontos são os mais importantes, exceto o de Processos e Procedimentos, que basicamente não são trabalhados. Entretanto, os outros três 'Ps' são bem trabalhados para criar uma experiência, por exemplo na parte do P de pessoas, trabalham muito com treinamentos sobre os produtos e até a utilização deles, para poder descrever o como é usar e item. Outro ponto muito usado e estudado, é o como fazer os layouts das praças de vendas, pois tanto como os profissionais entrevistados, quanto Yugue (2016) afirmam, tudo nas lojas do mercado de luxo é pensado previamente e tem análises sobre como montar a disposição das lojas para proporcionar melhor experiência do cliente. Já sobre o último P analisado, o de Programas, depende-se muito de cada ramo de empresa, pois enquanto algumas conseguem dar somente um pouco de desconto assim quase não fidelizando o cliente, há empresas como a empresa 1 que é de automóveis, permite uns poucos clientes correrem num *Tracking Day*, assim podendo testar quase ao limite o carro. Isso como Kotler e Keller (2018), dizem, e que é algo que essa empresa 1 faz, é integrar todos os 'Ps' para adicionar valor a percepção de valor pelo cliente através da experiência do cliente.

5. CONCLUSÃO

O tema de experiência do consumidor é atualmente importante para a fidelização dos consumidores do mercado de produtos de luxo, principalmente devido à elevada exigência dos clientes desse mercado. Além disso, atualmente a facilidade proporcionada pela internet para pesquisar produtos em diferentes segmentos de luxo é uma realidade para clientes desse mercado. Há ainda de se considerar que, para produtos de luxo, o preço, no sentido de valor monetário dos produtos, não se é um fator decisivo para a decisão de compra. Portanto, as empresas desse mercado devem enfatizar sua proposta de valor e a consequente entrega de valor através do adequado estabelecimento do composto ampliado de marketing e das experiências diferenciadas proporcionadas aos clientes.

O que foi identificado nesta pesquisa que influencia a manutenção do relacionamento com o cliente para sua fidelização volta-se à experiência dos próprios funcionários (*Employee Experience*) para então prestarem boa experiência ao cliente. Ou seja, os funcionários têm que estar engajados, satisfeitos com a empresa e terem valores alinhados aos da empresa, pois se os funcionários que atuam nos pontos de contato com o cliente não tiverem essas características e não entenderem do composto ampliado de marketing (8Ps), não conseguirão criar experiências satisfatórias para 52 construção de relacionamento com o cliente, tampouco entregar ao cliente a proposta de valor delineada pela empresa para estabelecer uma experiência única ao cliente. Se não tiver esses pontos bem estruturados e esclarecidos para serem bem aplicados pelos funcionários nas experiências entregues ao cliente, não adiantará a aplicação de KPIs para acompanhamento do funcionário junto ao cliente. Assim, o *Employee Experience* bem desenvolvido é fundamental para a construção do *Customer Lifetime Value* (CLV), calcado em boas experiências ofertadas pelos funcionários aos clientes. Além disso, também contribuirá para a evolução da entrega de valor a partir do composto ampliado de marketing.

Apesar da pesquisa ter trazido insights relevantes sobre como os modelos de *Customer Experience* são utilizados integrados a outros elementos de empresas de luxo, algumas limitações da pesquisa são expostas. A primeira diz respeito ao fato de não ter sido prospectada a visão do cliente acerca das experiências com as empresas entrevistadas. Também se indica a pequena quantidade de empresas e

profissionais participantes, não obstante a busca de novos participantes por parte do pesquisador. Outra limitação é a visão da profissional da empresa 2, por ter saído da empresa de luxo em 2015, assim trazendo considerações que podem estar desatualizadas. Para pesquisas futuras sugere-se explorar diferentes segmentos do mercado de luxo, além dos considerados nesta pesquisa. Também recomenda-se analisar de forma mais contundente o *Customer Lifetime Value* (CLV) de empresas de luxo, devido à importância desse KPI no sentido de expressar o quanto de lucro cada cliente agrega à empresa. Em complemento, sugere-se ainda a promoção de pesquisas que busquem analisar a efetividade de investimentos em marketing quanto aos seus retornos quanto à fidelização de clientes em empresas de luxo. Por fim, é sugerido pesquisa para analisar como o desenvolvimento das operações são planejadas e 54 executadas no mercado de luxo, com enfoque voltado aos elementos componentes do composto ampliado de marketing (8P's) para construção da fidelização do cliente em diferentes segmentos de luxo. Por fim, recomenda-se pesquisa para verificar o quanto que valores de uma marca podem agregar de valor a um produto, ou seja, de que forma a proposta e a entrega de valor influenciam na percepção de custo X benefício para o consumidor.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. O. D.; BRASIL, V. S.; CALLEGARO, A. R. C.; CALLEGARO, F. C. O Contínuo Experiencial do Varejo: Valor Utilitário Versus Valor Hedônico no Mix de Marketing Varejista. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 1, p. 97-128, 2016.
- D'ANGELO, A. C. **Precisar, Não Precisar: História, Marketing e comportamento no mercado de luxo brasileiro e mundial** 2. ed. São Paulo: Lauzuli, 2020.
- BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R.; NASCIMENTO, E. N.; VIVIAN, H.; MATSUMONO, P. H. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Caderno de Educação**, Pelotas, v. 30, p. 187-199, jan./jun. 2008.
- CILENTO, M. F. LIDERANÇA RELACIONAL E CONFIANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS. Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna. 2018. 204 p. Dissertação de Mestrado (MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO) - FUNDAÇÃO DOM CABRAL, Nova Lima, 2018. Disponível em: <https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20FDC/MPA%202018/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Marco%20Fabio%20Cilento.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2023.
- FARIA, A. P. D.; LACERDA, D. R.; CRAVEIRO, C. Luxo: desejo e consumo. INTERCOM, 2011. **Anais...** Recife: Intercom, 2011, p. 1-12.
- GALHANONE, R. F. O mercado do luxo: aspectos de marketing. In: SEMEAD, 8º, 2005. **Anais...** São Paulo: USP, 2005, p. 1-12.
- GREENBERG, P. **CRM at the speed of light: Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers** (4 ed.). New York: McHill, 2010.
- HOBBS, T. **Leviatã**. São Paulo: Folha De S. Paulo, 2022.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- MADRUGA, R. **Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente**. 2. ed. Barueri: Atlas, 2022.
- MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: A managerial approach**. Homewood: Irwin, 1960.
- MAEDA, G.M. de C. **A influência da experiência do cliente na intenção de recompra de serviços de saúde**. 72f. Dissertação (Mestrado em Administração). ESPM. São Paulo, 2019.

LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. **O luxo eterno**: Da idade do sagrado ao tempo das marcas. 2 ed. São Paulo: Cia das Letras, 2005.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. (2018). **Teoria geral da administração**: Da revolução urbana à revolução digital. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, M, C. D. **Aplicação de customer experience**: um estudo com foco no setor automotivo do Brasil. 16f. Tese (Doutorado em Administração) – USP. São Paulo, 2019.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Managing customer relationship**: A strategic framework. 2 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

YUGUE, B. M. C. **Mercado de luxo**: principais características atribuídas à compra de artigos de luxo por consumidores jovens. 93f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – FIA. São Paulo, 2016.