

# Cruzando o abismo:

Do marketing tradicional ao  
engajamento individual com o cliente

UM WHITE PAPER  
DA PEGA



# Índice

## **O marketing está evoluindo** **3**

Uma corrida reversa  
Cruzando o abismo

## **Da segmentação para a abordagem individualizada** **5**

A diferença entre campanhas e próxima melhor ação  
As experiências de clientes do Commonwealth Bank of Australia  
Como funciona a próxima melhor ação?

## **Unificando a experiência do cliente com uma única autoridade decisória** **11**

Das campanhas forçadas ao engajamento sempre ativo  
A diferença do marketing sempre ativo  
Otimizando a empresa – não a unidade, produto ou oferta  
A hierarquia da próxima melhor ação

## **Usando a próxima melhor ação para criar jornadas de cliente modernas** **16**

Microjornadas do mundo real  
Práticas recomendadas: o caminho para a excelência no engajamento individual

## **Principais conclusões e vantagens da abordagem individual** **20**

## O marketing está evoluindo

Temos uma evolução em andamento nos departamentos de marketing do mundo inteiro. A fragmentação do ambiente digital, as mudanças no ambiente de privacidade e regulamentação e a demanda constante por experiências mais personalizadas estão forçando o setor a fazer mudanças desconfortáveis e um tanto incômodas. Os clientes exigem que empatia e relevância sejam prioridade para as marcas, e essa dissonância reverbera em todos os canais e interações.

As técnicas tradicionais do marketing em massa — com segmentos, lotes e campanhas — já não fazem a diferença e são consideradas antiquadas e insustentáveis. O mercado está concentrado nas tecnologias em tempo real e nas interações individuais com clientes. Essa combinação cria experiências mais interessantes, gera engajamento aprofundado e fideliza o cliente no longo prazo. Mais do que necessária, a mudança veio na hora certa, tanto para o consumidor quanto para as empresas.



## Uma corrida reversa

Toda empresa precisa se perguntar o seguinte: o que queremos alcançar com nosso marketing? Em muitos casos, estamos fazendo mais mal do que bem. Com uma compreensão limitada do objetivo final, cada unidade de negócios brigando por sua fatia do bolo e uma visão fragmentada do consumidor, as marcas comprometem o próprio sucesso. As mensagens de marketing se tornaram interrupções e distrações e já não agregam valor. Empresas que não analisam o panorama global e sua própria sustentabilidade só aceleram a queda.

É uma corrida reversa: as organizações tomam atalhos para passar a perna nos concorrentes. Pode ser fácil ver depois que alguém mostra o que está acontecendo, mas mesmo assim é difícil mudar: a cultura corporativa, os processos, alinhamento de tecnologias e uma atitude focada em campanhas são grandes barreiras. O conceito do marketing individual foi popularizado há mais de 20 anos, mas a tecnologia para concretizar essa visão ainda não existia. A chegada da inteligência artificial em tempo real trouxe vantagens incontestáveis tanto para as empresas quanto para os consumidores, mas a cultura e a estagnação continuam sendo entraves.

## Cruzando o abismo

Para cruzar o abismo do marketing tradicional rumo a uma abordagem mais moderna e sempre ativa, gerando valor sustentável, é preciso aderir a estas três inovações básicas:

1. Deixar o marketing por segmentação e adotar **interações individuais** com os clientes.
2. Abandonar a segmentação focada em canal e produto e adotar um **modelo de decisões centralizadas**, unificando a experiência do cliente.
3. Eliminar campanhas agendadas e instalar um **modelo sempre ativo**, que interage continuamente com cada cliente durante os momentos de necessidade.

Agora vamos detalhar cada um desses três requisitos, explicando por que são essenciais e o que precisa mudar para que eles aconteçam.

**“Foi preciso repensar completamente nossa abordagem para conseguir oferecer experiências omnichannel, relevantes no contexto e personalizadas individualmente — requisitos perfeitos para os recursos da Pega. A Pega ofereceu os principais ingredientes da nossa receita mágica para abandonar a abordagem baseada em produtos e adotar o foco no cliente.”**

- **Ivan Lastra, gerente de marketing, comércio e análises da Vodafone**

## Da segmentação para a abordagem individualizada

A tática da segmentação é relativamente simples, o que explica sua popularidade. Ela tenta identificar as pessoas mais adequadas para uma campanha, filtrando uma grande lista de clientes e possíveis clientes a partir de uma lista maior — usando critérios e atributos comuns a essas pessoas, como produtos que elas costumam comprar, renda mensal, onde fazem compras, etc.

### Veja um exemplo prático:

Uma empresa de serviços financeiros quer vender um cartão de crédito platinum e cria uma campanha para isso. O objetivo é vender um certo número de novos cartões, identificando os segmentos-alvo da campanha platinum. O primeiro nível de segmentação pode ser mais ou menos assim:

- **Selecionar contatos com idade > 45, localização = região Sudeste e renda > R\$ 150 mil/ano**

Para aumentar a personalização, acrescentamos critérios mais detalhados, buscando no grupo acima todos que acessaram o site e visualizaram páginas da seção de cartões.

- **Selecionar contatos com idade > 45, localização = região Sudeste e renda > R\$ 150 mil/ano, acesso ao site = sim e acesso à página de cartões = sim**

Em muitos casos, também se inclui atributos referentes a respostas a ofertas anteriores, elegibilidade e critérios de adequação ao cartão (ex.: classificação de crédito, renda disponível) e tendência a responder a uma oferta similar (com base em campanhas anteriores). O resultado seria algo assim:

- **Selecionar contatos com idade > 45, localização = região Sudeste e renda > R\$ 150 mil/ano, acesso ao site = sim, acesso à página de cartões = sim, classificação de crédito > 500, viajante frequente = sim e tendência platinum > 10%**

Esses casos estão simplificados, mas são formas comuns de criar um público com segmentação. O processo, no entanto, apresenta desafios consideráveis, como:

- **Relevância comprometida:** a segmentação é um tipo de filtragem, um método que mistura critérios de qualificação, adequação, urgência, preferência e relevância, prejudicando a precisão e a transparência. Mesmo quando se usam critérios de análise preditiva avançada, esse é só um fator, diluído por todos os outros ruídos que comprometem consideravelmente o valor. A relevância é o fator mais fundamental do marketing e é muito complexa para ser resolvida por humanos sem matemática avançada, mas é exatamente isso que a segmentação estimula.
- **Problemas de escalabilidade:** a maioria das empresas sabe que a segmentação ampla não é muito eficaz; por isso, acrescentam cada vez mais critérios para gerar “microsegmentos” que, teoricamente, melhoram a segmentação (veja acima por que isso não funciona). Quanto mais específico o segmento, menos transparente e compreensível e mais difícil de reutilizar ele será. A organização acaba consumindo uma grande quantidade de recursos para criar novos modelos de segmentação a cada iniciativa, mas os resultados não são muito eficazes.
- **Conflitos de segmentação:** os segmentos costumam sofrer colisões e conflitos. Não existe garantia alguma de que os clientes de um segmento de campanha não façam parte de outro segmento ou campanha simultânea. A solução geralmente é utilizar um esquema de segmentação dentro do outro (fazer exclusões) ou usar “otimizadores” para equilibrar as diferentes campanhas. Qualquer que seja o método usado, tudo pode se complicar rapidamente e o objetivo se torna fazer o possível para maximizar as receitas no curto prazo, prejudicando relacionamentos mais saudáveis e sustentáveis com os clientes.

## A diferença entre campanhas e próxima melhor ação

Constatamos que as campanhas e a segmentação não funcionam muito bem. Mas isso não resolve nada se não recomendarmos uma opção melhor e explicarmos por que ela é melhor para a sua organização. Vamos então falar sobre a abordagem individual.

Talvez você já tenha ouvido falar de “campanhas individuais” ou mesmo de “campanhas de próxima melhor ação (NBA, next best action)”. Esses termos, no entanto, podem ser usados de maneira confusa porque as agências de gerenciamento de campanhas querem se manter relevantes. Não existe uma campanha individual; essa expressão é contraditória.

Vamos comparar campanhas tradicionais com uma abordagem verdadeiramente individual:

Abordagem de campanha tradicional	Abordagem individual
Selecionar a oferta a ser apresentada	Selecionar o cliente a ser engajado
Definir o público com segmentos	Selecionar a próxima melhor ação usando IA
Agendar contatos nos canais de saída	Usar o contato sempre ativo em todos os canais
Otimizar a campanha específica	Otimizar a estratégia como um todo
Iniciar e finalizar a campanha manualmente	Ativar/desativar ofertas automaticamente

As agências de gerenciamento de campanha podem dizer o contrário, mas as campanhas são totalmente diferentes da abordagem individual, que usa próxima melhor ação sempre ativa e individualizada.

As campanhas se concentram primeiro no produto a ser vendido e depois em encontrar os clientes para comprar. Isso gera uma taxa de respostas baixa, porque os clientes têm experiências desagradáveis. Esse tipo de campanha prioriza o que a empresa quer, e não o que o cliente precisa. Por sua vez, o engajamento individual parte de um cliente específico e usa análises de próxima melhor ação para prever qual a melhor mensagem a enviar para essa pessoa em um momento preciso. Uma abordagem é o oposto da outra.

A próxima melhor ação é uma abordagem usada para interagir com clientes específicos da forma como eles esperam — e não em segmentos —, considerando suas necessidades, preferências e contextos exclusivos. Ela torna toda interação relevante e significativa em qualquer canal, otimizando KPIs de alto nível como receita, lucro e valor do ciclo de vida do cliente, e não só métricas de curto prazo como taxas de resposta de campanhas.

Uma das maiores vantagens da próxima melhor ação (NBA) é que, além de vendas, ela considera todas as conversas possíveis com o cliente:

- Ofertas de vendas
- Ofertas de retenção
- Mensagens de serviço
- Mensagens educativas
- Mensagens de apoio/incentivo
- Mensagens de cobrança
- Mitigação de risco

Uma grande biblioteca de ações está sempre ativa e disponível, de forma que fica muito mais fácil encontrar a ação relevante para cada pessoa. Em muitos casos, a venda não é a melhor opção para um cliente naquele momento. Pode ser melhor escolher outras ações, como apresentar um plano de retenção ao cliente com tendência a churn, oferecer um serviço de forma proativa ou recomendar soluções quando a pessoa está em dificuldades. Pode ser interessante negociar um desconto, tentar uma renegociação de dívida ou apenas agradecer alguém por cinco anos de bons negócios. Na realidade, em algumas situações, a melhor opção é não fazer nada, porque o cliente carrega um risco muito alto e você estaria vendendo ou tentando fazer retenção em um relacionamento ruim. Os clientes devem sentir que as interações com sua empresa têm valor e que você não está desperdiçando o tempo deles. O valor do silêncio com o cliente é subestimado.

Quando analisamos o relacionamento com os clientes da perspectiva do longo prazo, em muitos momentos existem opções melhores do que tentar vender. Isso se tornou ainda mais importante após a pandemia, com muitos clientes enfrentando situações inusitadas, como dificuldades financeiras, problemas de saúde e perda de emprego, dentre outras.





### As experiências de clientes do Commonwealth Bank of Australia

No rastro das duas emergências nacionais na Austrália – a pandemia e os trágicos incêndios florestais –, o CBA mudou seu mecanismo de engajamento de clientes (o Pega Customer Decision Hub™) para recomendar próximas melhores ações que pudessem ajudar os clientes em dificuldades e oferecer mensagens contextuais apropriadas e empáticas pelo aplicativo móvel e no site.

O banco usou aprendizagem de máquina para identificar quais mensagens eram adequadas para cada cliente. O objetivo principal era conectar os clientes com as diversas formas de apoio financeiro disponível, como ajuda governamental, descontos e pagamentos. **Mais de 270 tipos de pagamentos foram incluídos. Os clientes foram conectados às melhores opções, totalizando mais de 481 milhões de dólares em 2020 — com mais de um milhão de solicitações adicionais iniciadas.**

O banco usou as mesmas funções de decisão para transmitir mensagens sobre produtos que pudessem ajudar indivíduos e empresas, inclusive adiando pagamentos de empréstimos e financiamentos imobiliários, reduzindo taxas de juros e tarifas e oferecendo acesso a fundos por meio de empréstimos com e sem garantia. Em vez de uma instituição financeira amorfa, temida pelos clientes, o banco foi fonte de ajuda e apoio, o que ainda aumentou a fidelização.

Ferramentas de marketing antigas que usam lotes e segmentos não conseguem ser empáticas porque não se concentram em um cliente, e sim em um grupo de clientes com atributos semelhantes. Aplicando hiperpersonalização e marketing individual, o CBA foi bem-sucedido, muitas vezes tomando decisões no contexto e em tempo real, com análise preditiva em nível industrial.



## Como funciona a próxima melhor ação?

Quando fazemos marketing individual, em vez de usar um briefing de campanha e definir um público para um lançamento em um determinado mês, criamos uma estratégia que coloca o cliente no centro de tudo. A pergunta não é: “Será que devemos incluir a Maria na campanha deste produto?”. Você deve perguntar: “Sobre o que devemos conversar com a Maria agora?”. Com a NBA, sua estratégia decide qual a melhor oferta para a Maria em cada possível categoria, como mostramos neste exemplo simplificado:

Possíveis ações para Maria	P (Propensão)	V (Valor)	A (Alavanca)	Ação (R\$)
<b>Oferta:</b> Cartão de recompensas	0,3%	R\$ 561	0%	1,68
<b>Oferta:</b> Empréstimo garantido por imóvel	--	--	--	--
<b>Oferta:</b> Empréstimo imobiliário	0,1%	R\$ 834	0%	0,83
<b>Atendimento:</b> Solicitar endereço de e-mail	4%	R\$ 55	50%	3,30
<b>Atendimento:</b> Notificação de viagem	3%	R\$ 29	20%	1,04
<b>Bem-estar:</b> Suspensão de pagamentos em virtude da pandemia	64%	R\$ 23	100%	29,44
<b>Retenção:</b> Alerta “Gerencie suas recompensas”	14%	R\$ 83	50%	17,43
<b>Retenção:</b> Cancelar a tarifa anual por um ano	5%	R\$ 48	0%	2,40
<b>Estímulo:</b> Aula de planejamento financeiro	3%	R\$ 135	20%	4,86
<b>Estímulo:</b> Novo aplicativo móvel disponível	21%	R\$ 20	20%	5,04

A estratégia segue da esquerda para a direita. Cada empresa define a próxima melhor ação de um jeito mas, geralmente, é a ação que mais aumenta o CLV (valor do tempo de vida do cliente).

**Regras de negócios** definem as condições segundo as quais um cliente se **qualifica**, quando as ações são **adequadas** e onde elas podem ser **aplicadas**. Elas são usadas para filtrar a lista de ações possíveis para um cliente naquele momento, facilitando a decisão.

A fórmula mais simples é  $\text{Prioridade} = P \cdot V \cdot A$ , onde:

- **P** é a **propensão** do cliente a aceitar a oferta específica. Um modelo preditivo determina a propensão desse cliente específico a aceitar cada ação. A propensão é um número de zero a um, onde um é o maior indicador de relevância da oferta para esse cliente. Ex.: se  $P = 0,63$ , a probabilidade dessa pessoa aceitar sua oferta de cartão é de 63%.
- **V** é o **valor** para a empresa caso a oferta seja aceita por esse cliente. Pode ser um cálculo de margem simples, valor bruto do lucro ou cálculo de CLV. Ex.:  $V = R\$ 1.576$  de lucro se a pessoa aceitar a oferta do cartão. Geralmente, é nessa fórmula que boa parte da diferenciação acontece, porque é fácil comparar o valor às margens do produto. Isso favoreceria excessivamente os produtos de margem alta, deixando de lado ofertas de conquista ou mensagens que posicionariam melhor a empresa para futuras transações com melhor margem.
- **A** é uma **alavanca** usada para melhorar uma oferta com baixa propensão, se for interessante para a empresa. Às vezes isso é necessário, mas pode ser perigoso. Contrariar a propensão reduz a relevância e prejudica a experiência (ex.: se  $L = 1,5$ , a prioridade da oferta subiria 50%).

Ao executar essa estratégia, acontece o seguinte:

1. A **IA aplica as regras de negócios** para filtrar a lista de ações disponíveis para aquele cliente naquelas condições.
2. Aplicam-se modelos preditivos para **calcular a propensão do cliente** a executar cada uma das ações remanescentes.
3. As mesmas opções são avaliadas, definindo o **valor financeiro** de cada ação, caso seja aceita pelo cliente.
4. A alavanca é aplicada para **influenciar as prioridades** dessas ações, estimulando ou desestimulando-as até certo grau.
5. A **próxima melhor ação** é a melhor combinação de  $P \cdot V \cdot A$ , que se torna a ação apresentada ao cliente na interação.

Essa próxima melhor ação equilibra o que é melhor para aquele cliente específico (usando a propensão  $P$ ) e o que é financeiramente melhor para a empresa (usando o valor  $V$  projetado para essa ação), permitindo que a marca alavanque a prioridade das ofertas que, a seu critério, mereçam mais prioridade do que os dados demonstrem (com a alavanca  $A$ ). Mais uma vez, definir essa fórmula de equilíbrio é importante para a estratégia e marca da empresa.

## Unificando a experiência do cliente com uma única autoridade decisória

As estratégias de próxima melhor ação são criadas para melhorar consideravelmente o valor total do cliente. E é isso que elas fazem, se nada atrapalhar. Para que isso aconteça em toda a empresa, no entanto, é preciso aplicar a estratégia de próxima melhor ação em todos os canais de entrada e saída. Por que isso é importante?

- **Canais desconectados geram caos:** qualquer canal desconectado é uma oportunidade perdida, não só porque ele não aumenta a inteligência, mas também porque nós não absorvemos suas informações e nem aproveitamos mais momentos para criar valor. O que acontece nos canais desconectados pode prejudicar seus objetivos gerais, porque essas atividades não são levadas em conta pela autoridade decisória central. As decisões do canal podem bater de frente com sua estratégia, fazendo ofertas na hora errada, ignorando o contexto do cliente, criando pontos cegos e desconectando toda a experiência.
- **KPIs isolados fragmentam a visualização de desempenho:** se estratégias diversas e independentes de marketing e engajamento atingirem os mesmos clientes, fica impossível simular o impacto combinado delas sobre a marca e as receitas de toda a empresa. Você pode tentar fazer análises manuais posteriores, mas agregar os dados custará caro. Uma organização sem uma inteligência de clientes ativa e centralizada não tem uma visão total do engajamento. No melhor dos casos, ela está aquém do ideal.
- **Estratégias descentralizadas criam pesadelos para a gestão de mudanças:** com uma estratégia centralizada, você projeta, testa, implementa, monitora e aplica alterações em um só lugar. Se todas as interações com clientes são regidas pela mesma autoridade decisória, a gestão de mudanças fica mais segura, bem informada e com melhor eficiência operacional. É possível que uma organização gerencie diversos sistemas de tomada de decisão que influenciam uns aos outros, mas são gerenciados e executados separadamente?

Não costumamos recomendar lançamentos simultâneos em todos os canais, já que a abordagem ágil de canal a canal é muito vantajosa. No entanto, para atingir a máxima eficácia, as iniciativas devem ir além dos canais de interação em tempo real e incluir mensagens de saída, canais de agentes, mídias pagas, entre outras.

Integrar dados e contextos de todos os canais ao menos triplica as taxas de aceitação de ofertas rapidamente, porque os canais começam a aprender juntos e a usar dados e insights uns dos outros para se adaptarem aos clientes. A próxima melhor ação que você calcular para um cliente pode ser boa para o contexto atual, mas e se a situação mudar? O que quer que aconteça, essa rejeição é crítica e deve mudar sua abordagem imediatamente. Apresentar ofertas e aprender com a resposta é um tipo de mudança de contexto. Assim como nas conversas na vida real, a próxima melhor ação será calculada imediatamente após a resposta do cliente. Em canais interativos, seu Customer Decision Hub escolhe a próxima melhor ação várias vezes em uma conversa em tempo real.

## Das campanhas forçadas ao engajamento sempre ativo

Já falamos de relevância, mas o momento também se tornou fundamental para o marketing, e as campanhas tradicionais não conseguem descobrir o momento certo do cliente conectado.

Se desconsiderarmos a relevância, a principal causa da baixa taxa de respostas é o momento errado: as mensagens das campanhas são enviadas no melhor momento para você, não para o cliente. Com todos os ciclos de planejamento e atrasos de uma campanha grande, a probabilidade de que você acerte a janela de oportunidade para chamar a atenção de um cliente específico é muito pequena. Você não pode esperar para atender às necessidades apresentadas por um cliente. Os consumidores querem satisfação imediata, e a oportunidade desaparece em questão de horas ou minutos (não dias ou semanas).

A experiência do cliente é melhor quando você alinha sua mensagem à real necessidade dele naquele momento ou evita qualquer interação se ele não estiver pronto para ouvir. Em vez de investir a maior parte do seu tempo em campanhas mastodônticas para apresentar uma nova oferta, é muito mais eficaz ativar essa oferta e deixar a IA ou mecanismo decisório calcular quando ela é relevante para o cliente e o contexto dele em qualquer canal.

No modelo tradicional, todas as campanhas da marca na prática “competem” umas com as outras (e com as de outras marcas) pela atenção do cliente e, quando isso acontece em um período curto, cada interação rouba a atenção da outra. O fato de o cliente ter visto uma, duas ou três mensagens não melhora a experiência; na verdade, reduz a probabilidade de engajamento com a próxima, principalmente se a anterior não ofereceu nada de valor. As campanhas sempre têm uma duração específica para minimizar o atrito com os clientes, dificultando um engajamento ágil. O problema se multiplica com o processo longo e complexo de transformar um projeto em uma campanha executada.

## A diferença do marketing sempre ativo

A abordagem do marketing sempre ativo remove diversos fatores que desconectam os clientes. Quando temos alguma novidade, basta ativar a oferta ou mensagem e todas as regras de periodização de contatos (frequência, preferências do cliente, restrições do canal) já estão integradas à estratégia da NBA. A oferta é ativada quando fica pronta e apresentada quando for relevante, no canal onde o cliente quiser interagir, seja de entrada ou saída.

Se for relevante e lucrativo falar com o cliente a respeito de uma oferta, uma mensagem individual não precisa esperar a execução de uma campanha: ela será enviada para essa pessoa quando for a melhor ação para aquele momento. O gatilho pode ser uma mudança na propensão de compra do cliente, considerando o que ele acabou de visualizar no site. Ou ele pode ter clicado em um anúncio de cartão de crédito na pesquisa do Google, e precisamos responder. Ou talvez tenha demonstrado interesse por um produto em um canal próprio e queiramos reengajar em um canal pago, como o Google ou o Facebook. As estratégias de próxima melhor ação estão sempre analisando o ambiente, reavaliando e acionando novos tipos de engajamento. Elas não ignoram dados novos ou dicas de contexto do cliente.

Quando coletamos novas informações, podemos trocar de canal, mudar o cronograma ou a oferta, ou não fazer absolutamente nada. Tudo vai depender do que for melhor para o cliente e para o negócio naquele momento.

## A abordagem sempre ativa

Individual e baseada em propensão



### Próxima melhor ação

Cancelar a tarifa anual - alerta

Essa é a base do marketing sempre ativo: toda interação com o cliente é relevante, pontual e contextualizada, atendendo aos interesses de todos. Ela é uma abordagem dinâmica, na qual todas as interações (iniciadas pelo cliente ou pela empresa) são usadas para entregar a mensagem certa, na hora certa e no canal certo. Essa ideia do “triplo certo” é muito popular e desejável, mas só é factível se todas as três inovações fundamentais estiverem implementadas e funcionando juntas.

Gatilho/atividade	Exemplos	Usado para acionar:
Propensão de compra	(P em 30%) e (V >= R\$ 250)	Mensagem para venda cruzada
Probabilidade de churn	(P em 30%) e (V >= R\$ 5.000)	Mensagem de retenção
Intervalo sem interações	Nenhuma interação >= 30 dias	Mensagem de próxima melhor ação
Geolocalização	Celular em área comercial	Alerta/mensagem contextualizada
Carrinho abandonado	(Aberto > 1 hora) e (sem compra)	Mensagem de remarketing
Produto vencido	Data > data de validade do produto	Oferta de reposição em 1 clique
Upgrade disponível	Qualificação = Y, CLV > R\$ 2.500	Oferta de upgrade em 1 clique
Evento da vida	Casamento, nascimento, imóvel, etc.	Mensagem contextualizada
Pagamento atrasado	(Atraso > 30 dias) e (CLV <= R\$ 1.000)	Lembrete, bloqueio de conta
Falha repetida no serviço	Número de falhas >= 3	Mensagem de atendimento, oferta de desconto

### Otimizando a empresa – não a unidade, produto ou oferta

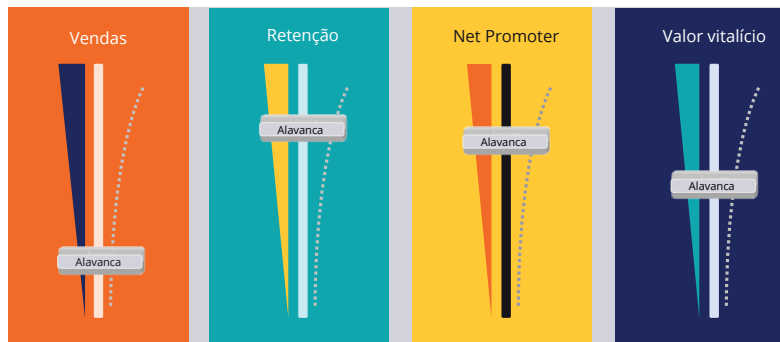
Uma possível desvantagem do marketing sempre ativo é que ele pode acelerar o valor geral para a empresa, mas os resultados serão menos previsíveis para cada unidade de negócios, produto e oferta. Você para de empurrar produtos para determinado número de clientes e passa a encontrar os produtos relevantes para os clientes com os quais faz mais sentido interagir. A avaliação tradicional do “sucesso da campanha” não existe mais. Não é uma questão de atingir os números de respostas às campanhas de celular, cartão de crédito ou política específica. O importante é otimizar o conjunto de assuntos abordados, considerando todas as opções possíveis. Como a estrutura proporciona extrema precisão em termos de relevância, pontualidade e projeção de valor, você só precisa equilibrar o que vai dizer e quando otimizar lucros e a satisfação do cliente.

Considerando tudo isso, simulações e monitoramento são fundamentais para o marketing sempre ativo individualizado. Antes mesmo de ativar uma oferta, você pode rodar simulações que projetam o desempenho futuro. Com todas as conversas possíveis com um cliente, é mais difícil projetar quantas vezes uma oferta específica pode ser apresentada. No entanto, você pode projetar variações desse número em determinado período, mudar a prioridade e analisar o desempenho em relação a outras ofertas. O objetivo final é introduzir novas ofertas na estratégia de forma equilibrada e com risco reduzido, otimizando o valor e garantindo que, ao mudar uma estratégia, não aconteça uma cascata de efeitos negativos.

É claro que recomendamos permitir que a IA otimize a estratégia com propensão, valor e cronogramas, mas você pode ajustar a alavanca (A) em  $P \cdot V \cdot A$  para alterar *manualmente* a prioridade, se isso for do seu interesse. É possível até programar a estratégia de próxima melhor ação para fazer isso automaticamente, modificando a si própria para favorecer uma oferta importante quando “na prática, a teoria for outra”.

## Otimização centralizada

Alterações conectadas em KPI organizacional de alto nível



### Alavancas centralizadas proporcionam controle e agilidade

*Com um conjunto de alavancas controlando a estratégia em todo o programa, você pode manter a agilidade e lançar novas ações e ofertas rapidamente em todos os canais.*

Sem mexer nas alavancas (o A), a próxima melhor ação pode não permitir que as partes interessadas de uma unidade de negócios, um produto ou uma oferta tenham o mesmo nível de controle que teriam com uma campanha, mas isso é bom. A otimização da próxima melhor ação será melhor para a empresa como um todo. Mesmo que uma campanha tenha uma taxa constante de 1% de resposta, você não terá mais do que isso. As melhorias costumam ser mínimas. É uma troca bem comprometedora, considerando o potencial disponível em termos de resposta e desempenho.

### Trabalhando com a hierarquia da próxima melhor ação

É claro que passar do marketing tradicional para a abordagem de próxima melhor ação exige que a empresa adote relevância e análises preditivas em escala, mas também implemente uma lógica que amplie a conversa para considerações de alto nível além das vendas, como retenção, serviços, risco, cobranças, negociações, etc.

Ao lermos a estratégia abaixo da direita para a esquerda, vemos a definição clara dos objetivos comerciais da empresa e das compensações: priorizando quando decidir qual estratégia é relevante.



Por exemplo: em vez de considerar somente planos de retenção e compará-los a ofertas de vendas em todas as situações, a próxima melhor ação pode adotar a retenção somente quando encontra determinadas condições, como a “probabilidade de churn” do cliente acima de certo limite. Outras questões comerciais, como o risco, podem recomendar não fazer nada, porque o risco de interagir com determinado cliente se tornou alto demais.

Por exemplo: empresas como a SiriusXM notaram um aumento significativo na retenção de clientes, aceleração de receitas, transparência e estabilidade com o Pega Customer Decision Hub™. Com dados unificados nos canais de bate-papo da web, SMS, atendimento ao cliente e assistente virtual inteligente, a SiriusXM conseguiu adaptar sua estratégia de retenção a cada cliente.

**Jason Barbrow, vice-presidente de retenção de clientes da Sirius XM (que oferece conteúdos de áudio a um público de mais de 100 milhões de pessoas por mês), relata:**

**“Constatamos melhora na taxa de sobrevivência quando o engajamento com o cliente é feito pela Pega. Ao mesmo tempo, esses relacionamentos geraram mais receitas. Combinando o aumento de clientes e receita, temos um resultado muito significativo”.**

## Usando a próxima melhor ação para criar jornadas de cliente modernas

As estratégias de próxima melhor ação usam decisões baseadas em propensão para melhorar significativamente a relevância das comunicações, aumentando o engajamento e o valor do ciclo de vida do cliente. Como já foi dito, a próxima melhor ação considera todas as interações que você pode vir a ter com o cliente, não somente as vendas, e o que oferecer em cada situação, seja retenção, atendimento, fortalecimento de vínculos, e assim por diante. Essa função é essencial para a jornada do cliente moderna.

O conceito de jornada do cliente não é novo e nem muito complicado; a ideia é ajudar o cliente a seguir um caminho específico que leve a um objetivo, geralmente a compra de um produto. A maioria das jornadas era projetada com esse plano em mente, mas as mudanças drásticas no nosso modo de trabalhar, comprar, relaxar e socializar obrigaram os profissionais de marketing a repensar toda a abordagem.

As jornadas dos clientes precisam ser vistas no todo. O objetivo da marca deve ser ajudar o cliente a concluir cada jornada com o máximo de rapidez e facilidade, ainda que o resultado não maximize o lucro da empresa no curto prazo. É verdade: muitas vezes, a jornada identificada envolve a compra de um produto pelo cliente, mas, infelizmente, a maioria das soluções de software de jornadas não vai além disso. Na maioria das vezes, uma interação específica é apenas parte de uma experiência muito mais ampla do cliente com a marca. O objetivo deve ser agregar valor continuamente, mesmo diante da possibilidade remota de concretizar uma venda em curto prazo. Tentar forçar uma venda antes da hora traz o risco de interromper a interação e aborrecer o cliente.

Por sorte, quase todas as jornadas podem ser subdivididas em partes que facilitam sua compreensão e otimização. Durante os estágios dessa jornada, as marcas podem priorizar e apresentar conteúdos feitos para ajudar os clientes a avançarem em direção aos seus objetivos. O principal é que, quando uma pessoa atinge uma etapa, você jamais deve tentar forçá-la a seguir para a próxima. As organizações devem implementar análises em tempo real para visualizar todas as jornadas e opções de conteúdo possíveis. Tendo todas as informações do que o cliente provavelmente vai fazer, as empresas podem apresentar a mensagem mais importante, na hora certa. É isso que diferencia as soluções modernas de jornada.



As jornadas de cliente modernas, baseadas em estratégias de próxima melhor ação, podem ser divididas nas seguintes categorias (exceto vendas):

- **Atendimento:** as jornadas de atendimento usam estímulos que resolvem os problemas do cliente preventivamente, antes que aconteçam ou piores. Para um cliente de banco que pretende viajar ao exterior, por exemplo, a marca pode oferecer conteúdo sobre tarifas de câmbio ou restrições internacionais antes mesmo que a viagem aconteça. É possível enviar um lembrete para autorizar o cartão de crédito para uso internacional e, durante a viagem, oferecer informações importantes, como localização de caixas eletrônicos, casas de câmbio ou agências bancárias.

O objetivo desse tipo de jornada não é fazer uma venda imediata, mas se antecipar aos problemas mais prováveis antes que aconteçam, garantindo o direito de expandir o relacionamento com o cliente.

- **Estímulo:** as jornadas de estímulo são similares às de atendimento. São feitas para manter a conscientização sobre sua marca e aumentar gradativamente o engajamento do cliente ou afiliado. Uma organização de saúde, por exemplo, pode ter diversas jornadas de estímulo para educar ou entreter os clientes, com foco em saúde, preparo físico, envelhecimento, programas de assinatura ou estudos de caso. Essas jornadas podem conter conteúdos diversos, como podcasts, artigos, vídeos, estudos, notícias, etc. A estratégia expõe o cliente a cada assunto e conteúdo associado para ver quais jornadas e formatos chamam mais a atenção dele. Conforme o cliente interage com um tópico, a marca pode identificar o comportamento e adaptar-se a ele. Mais uma vez, o objetivo não é vender nem converter, mas criar engajamento e desenvolver o relacionamento com o cliente no longo prazo, com uma abordagem de baixa pressão.

- **Retenção:** as jornadas de retenção são diferentes porque costumam ser muito imediatas e usadas para reduzir a perda de clientes de alto valor, mantendo a lucratividade sem maximizar os incentivos.

Uma operadora de telecomunicações pode analisar os dados de navegação ou de uso de dados do cliente e deduzir que ele está aborrecido e que sua tendência é cancelar o plano. Em vez de esperar que essa pessoa entre em contato com a central de atendimento (quando já pode ser tarde demais e certamente mais caro), a marca faz uma oferta personalizada e proativa de retenção, específica para as necessidades do cliente, como oferecer mais dados, incluir uma pessoa da família sem custo ou conceder um upgrade por valor reduzido. A perda do cliente é evitada por um custo consideravelmente menor e com o bônus de aumentar a satisfação e a fidelidade do cliente.

- **Resiliência:** as jornadas de resiliência são a última novidade dos recursos em tempo real. Foram feitas para proteger o bem-estar do cliente no curto prazo e solidificar um relacionamento de alto valor para a marca no longo prazo. Elas podem ser complicadas, porque a organização precisa compreender em detalhes o contexto individual do cliente e sua capacidade de pagar, mas o risco é relativamente baixo, com vantagens consideráveis.

Em épocas de dificuldades econômicas de curto prazo, por exemplo, a marca pode entrar em contato com o cliente cujo perfil e comportamento indicam risco de inadimplência. A organização pode oferecer uma oferta personalizada, com um desconto que permita que o cliente mantenha a adimplência. Além de ajudar o cliente a priorizar os pagamentos para a marca, a prática solidifica o relacionamento e favorece a opinião pública.

As jornadas modernas não tentam criar um roteiro de todos os caminhos possíveis para um bom resultado. Isso criaria um labirinto ingovernável de jornadas. Também não existe uma prescrição de caminho. A maioria dos caminhos prescritos não leva a lugar nenhum. Jornadas modernas devem ser somente orientações para que os caminhos para cada resultado sejam bem compreendidos, e toda jornada ou etapa deve ser usada como contexto para o mecanismo de próxima melhor ação. A ação geralmente tende a continuar a jornada que o cliente já está seguindo, mas, com orientação de IA baseada em relevância, o mecanismo pode preferir pausar ou interromper a jornada atual para seguir outra mais promissora.

## Microjornadas do mundo real

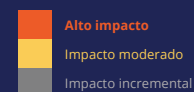
O roteiro de uma implementação de próxima melhor ação pode ter centenas de variações, à medida que a organização converte as primeiras vitórias e expande para novos canais. Tudo vai depender da natureza dos produtos, do setor, do nível de especialização em IA e análises, dos recursos de tecnologia, da estratégia de entrada no mercado e das tendências dos clientes.

A seguir, veremos exemplos de entregas expansíveis que já foram adotadas, modeladas e modificadas repetidamente por outras organizações. Cada abordagem é valiosa porque:

- Oferece resultados rápidos e concretos que validam rapidamente o investimento.
- Demonstra o poder da próxima melhor ação, com um caminho sólido para o sucesso.
- Trabalha para mitigar problemas crescentes, que podem estar criando um estresse desnecessário nos negócios.

## Visão para implementação de entregas expansível

Estratégias de próxima melhor ação – exemplo de FinServ



		1 2 3 4 5					
		Expandir	Atendimento	Estimular	Reter	Adquirir	
Canal	1	Online banking	Ofertas em contexto	Ações de autoatendimento	Estímulo ao uso	Ofertas proativas	Próximas melhores ações
	2	Aplicativo móvel	Ofertas em contexto	Ações de autoatendimento	Estímulo ao uso	Ofertas proativas	---
	3	Agência	Pacotes dinâmicos	Estímulos de atendimento	Lembretes de benefícios	Ofertas reativas	Pacotes de aquisição
	4	Central de atendimento	Pacotes dinâmicos	Estímulos de atendimento	Lembretes de benefícios	Ofertas reativas	Pacotes de aquisição
	5	Push em celular	Ofertas por geolocalização	Gatilhos de atendimento	Alertas por contexto	Ofertas preventivas	---
	6	E-mail/SMS	Ofertas sem prazo	Gatilhos de atendimento	Mensagens acionadas	Ofertas preventivas	Ofertas em contexto
	7	Mala direta	Ofertas em contexto	---	Mensagens acionadas	Ofertas preventivas	Ofertas em contexto
	8	Mídia paga	Ofertas em contexto	Estímulos de atendimento	Mensagens acionadas	Ofertas preventivas	Ofertas em contexto

Resultados comerciais

## Práticas recomendadas: o caminho para a excelência no engajamento individual

Algumas organizações de grande porte mantêm centenas de milhões de relacionamentos com clientes, com bilhões de interações complexas por ano distribuídas em dezenas de canais de marketing e engajamento. Nada disso é simples. A decisão de como organizar e colocar em prática a mudança de segmentos e campanhas para a próxima melhor ação e o marketing sempre ativo exige pensamento estratégico. Essa é, contudo, uma ótima oportunidade de transformar o pensamento e a cultura da empresa para focar no cliente, sempre com base em enormes melhorias nos resultados.

As organizações devem tentar responder às seguintes questões (e reunir muitos dados e consensos) antes de tomar a decisão de adotar o caminho da abordagem sempre ativa:

- Qual canal ou função da empresa está causando mais problemas ao cliente?
- Qual traria os maiores ganhos de receita? E eficiências de custo?
- Qual geraria as maiores despesas? Como otimizar os fluxos de caixa?
- Qual canal custaria mais caro para mudar? Esse custo diminuiria com o tempo?
- Quais partes interessadas seriam mais propensas à mudança? Onde haveria resistência?
- Que canais trazem dados ou insights que podem ser reaproveitados futuramente?
- Como sua estrutura organizacional vai apoiar a iniciativa?
- Quem será o defensor da iniciativa, agora e depois da implementação inicial?
- Como gerar resultados rápidos para validar e dar força ao projeto?
- Em que ordem as operações foram mais bem-sucedidas? Existem práticas recomendadas estabelecidas?



## Principais conclusões e vantagens da abordagem individual

Em geral, a abordagem de próxima melhor ação é muito mais vantajosa do que o modelo de campanhas e segmentos, e significativamente melhor do que a próxima melhor ação (ou próxima melhor oferta) baseada em vendas, porque permite que a organização priorize as ações que vão melhorar a experiência e satisfação do cliente e não só os objetivos de marketing e vendas.

Um investimento abrangente na abordagem de próxima melhor ação costuma trazer vantagens como:

- Aumento de 3 a 6 vezes na taxa de respostas
- Redução de 10 a 50% nas taxas de churn
- Redução de 20 a 35% nos descontos para retenção
- Descoberta de mais oportunidades de vendas por agente (2 a 3 vezes)
- Melhoria de 10 a 40 pontos no net promoter score
- Maximização do retorno sobre investimento em 3 a 5 vezes
- Redução de 4 a 6 meses no período de retorno

Mais uma vez, para concretizarem essas vantagens, as inovações a seguir precisam acontecer na organização, tanto técnica quanto culturalmente:

- A organização precisa sair da segmentação generalizada e adotar o **engajamento individual com os clientes**.
- É preciso migrar da segmentação por canal ou produto para uma **autoridade central de decisões**.
- A organização deve reduzir a dependência de campanhas agendadas e adotar um modelo **sempre ativo** que interage com os clientes durante os momentos de necessidade.

Essas três inovações são totalmente possíveis hoje, e os primeiros a adotá-las constataram resultados impressionantes com aumento nos KPIs, enquanto os colegas que mantiveram o status quo perderam terreno nos mesmos mercados. Considerando a situação geral do marketing, é evidente que as organizações precisam mudar a abordagem de engajamento com os clientes e se adaptar, investindo em uma abordagem que desenvolva os relacionamentos em vez de desgastá-los.



A Pega produz soluções de software inovadoras que eliminam a complexidade dos negócios. Com maximização do valor de tempo de vida do cliente, simplificação de serviços, melhoria de eficiência e várias outras contribuições, ajudamos as maiores marcas do mundo a resolver problemas em pouco tempo e se transformar para o amanhã. Os clientes da Pega tomam melhores decisões e executam os serviços com IA em tempo real e automação inteligente. Desde 1983, construímos uma arquitetura expansível e a plataforma low-code para ficarmos à frente do dinamismo das mudanças. As soluções da Pega geram economia de tempo para que os funcionários e os clientes dos nossos parceiros possam se concentrar no que é mais importante.

Para saber mais, acesse [pega.com/pt-br](http://pega.com/pt-br)