



Transformando  
o marketing com  
a próxima melhor  
ação

# Transformando o marketing com a próxima melhor ação

O cenário digital está evoluindo rapidamente. As novas regulamentações de privacidade e as expectativas cada vez maiores dos clientes por experiências personalizadas trazem novos desafios para os profissionais de marketing. Com o uso crescente da inteligência artificial na tecnologia de marketing, o setor está migrando para interações em tempo real e engajamento individualizado com os clientes. Essa evolução aprimora, em vez de substituir, técnicas tradicionais de marketing, como segmentação e campanhas, que são a base para fomentar conexões mais profundas e significativas com os consumidores.

A mudança para experiências hipersonalizadas e envolventes beneficia tanto consumidores quanto empresas. É uma era empolgante, em que os profissionais de marketing utilizam novas tecnologias para promover a lealdade e agregar valor de maneiras mais significativas. Com essa evolução essencial, profissionais de marketing e engajamento com clientes precisam repensar como abordar esse engajamento, criar confiança, medir o sucesso e priorizar a sustentabilidade. O objetivo é garantir que cada interação faça realmente a diferença.



## Em busca do omni-channel

As alterações mencionadas acima impactam significativamente a busca constante por experiências centradas no cliente, que agreguem valor em vez de distrair, reforcem a consistência da marca e incentivem a lealdade e a confiança dos clientes. Desde o surgimento do marketing orientado por dados e das análises preditivas, a meta tem sido alcançar experiências de marca omni-channel unificadas. No entanto, havia dificuldades para alcançar esse objetivo devido às limitações de tecnologias que não acompanham o ritmo dos clientes. A chegada da IA em tempo real trouxe vantagens incontestáveis tanto para as empresas quanto para os clientes.

A tomada de decisões baseadas em IA capacitou os profissionais de marketing a desenvolver programas que se ajustam quase instantaneamente a sinais e insights contextuais dos dados, permitindo acompanhar em tempo real os clientes ao longo de suas jornadas. Antes da introdução de recursos baseados em IA, como pontuação de modelos em tempo real e arbitragem guiada por propensão, os profissionais de marketing dependiam de lógica e regras determinísticas que simplesmente eram incapazes de redirecionar uma interação quando o cliente mudava de ideia, canal ou direção.

## Engajamento sempre ativo baseado em inteligência artificial

Uma abordagem de marketing “sempre ativa” pode criar valor sustentável e capacitar as organizações a acompanhar os clientes enquanto percorrem os canais da marca. Essa abordagem exige inteligência artificial centralizada, capaz de analisar em tempo real os sinais de dados dos clientes e apresentar engajamentos altamente relevantes e voltados aos clientes. A IA centralizada atua como o cérebro dos recursos de marketing. E, quando sempre ativa, viabiliza:

1. Experiências unificadas para os clientes, com **tomadas de decisão centralizadas**, que os engajam em seus canais preferidos e garantem mensagens totalmente consistentes durante esse processo.
2. Agilidade operacional com um **modelo sempre ativo** que engaja continuamente cada cliente nos momentos de necessidade com precisão contextual, garantindo que nenhuma oportunidade de se conectar e agregar valor seja perdida.
3. Jornadas otimizadas e verdadeiramente **centradas no cliente**. Ao interpretar sinais em tempo real e adaptar-se às mudanças de direção dos clientes em suas jornadas, as marcas alcançam um nível incomparável de hiperpersonalização.
4. Uma abordagem estratégica de **próxima melhor ação (NBA)**. Ao analisar as necessidades, preferências e contextos únicos dos clientes, as marcas podem identificar a ação mais relevante e significativa para engajar clientes atuais e potenciais em qualquer canal, a qualquer momento.

Essas inovações são mais que possíveis. Centenas de organizações em todo o mundo já as adotaram na prática e alcançaram resultados impressionantes, com melhora geral dos KPIs. Considerando a situação geral do marketing, é evidente que precisamos mudar a abordagem de engajamento com os clientes, estar dispostos a nos adaptar e investir em uma abordagem que desenvolva os relacionamentos em vez de desgastá-los.

Agora, vamos detalhar cada um desses três requisitos, explicando por que eles são essenciais e como você precisará se adaptar.

**O Citi implantou o mecanismo de decisão omni-channel em nossos canais do U.S. Personal Bank, web pós-login, móveis, agências e agentes. O tráfego web e móvel está em 100%, e crescendo nos outros canais.**

**PROMITI DUTTA**

DIRETORA DE TECNOLOGIA DE ANÁLISES E INOVAÇÃO PARA ANÁLISES DE CONSUMIDORES NOS EUA, CITI

O U.S. Personal Bank do Citi evoluiu de ofertas de marketing para conversas baseadas nas necessidades dos clientes em cada momento da interação.

Ao eliminar silos entre interações, produtos e canais, o Citi alcançou uma tomada de decisões verdadeiramente omni-channel. Os clientes recebem uma experiência consistente e relevante nos canais web, móvel, agências ou agentes.

## Como alcançar engajamentos individuais

A tática de segmentação é relativamente simples, o que explica sua ampla adoção. 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. Com o objetivo de vender X cartões, os profissionais de marketing identificam os segmentos a serem atingidos pela campanha do 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 incluímos critérios como respostas a ofertas anteriores, elegibilidade e adequação ao cartão (classificação de crédito, renda disponível) e propensão a responder a ofertas similares (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 são os fundamentos da segmentação, que agregou mais relevância e precisão para criar uma abordagem mais científica do que existia antes dela. Adicionando inteligência artificial e processamento em tempo real a essa estrutura básica, podemos melhorar a abordagem existente.

- **A tomada de decisões centralizada permite uma compreensão multicanal do contexto do cliente:** a relevância é o fator mais fundamental do marketing e é muito complexa para ser resolvida por humanos sem matemática avançada. A segmentação ajuda com uma estimativa fundamentada. Ao adicionar inteligência artificial e tomada de decisões centralizada, você incorpora um nível de precisão científica e agilidade ao processo, permitindo capturar TODAS as informações necessárias para tomar decisões precisas. Se aplicarmos esse contexto de canais de entrada aos canais de saída, aumentaremos exponencialmente o desempenho.
- **A IA permite escalabilidade:** de modo geral, quanto mais detalhado for um segmento, maior a probabilidade de alcançarmos o público certo. No entanto, 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, um processo caro e demorado. A inteligência artificial torna esse processo escalável e também facilita o teste da eficácia das estratégias de segmentação antes de colocá-las em produção. Essa opção é mais econômica e usa menos mão de obra.
- **Reduza duplicidades e desperdícios:** a fragmentação do ecossistema de recursos de mídia e tecnologia gera conflitos de segmentação e dificuldades na resolução de identidade. Não existe nenhuma garantia de que os clientes de um segmento de campanha não façam parte de outro segmento ou campanha simultânea. Isso acontece todos os dias. A solução geralmente é referir 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 acabamos fazendo de tudo para maximizar o desempenho de KPIs no curto prazo, prejudicando relacionamentos mais saudáveis, lucrativos e sustentáveis com os clientes.

## Manter a relevância requer a próxima melhor ação

ABORDAGEM TRADICIONAL	PRÓXIMA MELHOR AÇÃO SEMPRE ATIVA
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	Ação "sempre ativa" em todos os canais
Otimizar a campanha específica	Otimizar a estratégia como um todo
Ínicio e fim manuais da campanha	Ofertas ativadas ou desativadas automaticamente
Sucesso determinado pela resposta à oferta	Sucesso determinado pelo ▲ do valor do cliente

Os clientes percorrem suas jornadas em uma velocidade e por uma diversidade de dispositivos e canais antes inimaginável. Por isso, pode ser difícil alcançar os resultados desejados com engajamentos estáticos que não são ágeis, adaptáveis e sempre ativos. Engajamentos sempre ativos e individualizados que fornecem as "próximas melhores ações" (NBA, do inglês next best action) superam muitos dos desafios associados às abordagens tradicionais de marketing. As abordagens de próxima melhor ação utilizam análises, dados e inteligência artificial para avaliar inúmeros fatores, incluindo interações passadas, histórico de transações, informações demográficas e comportamentos em tempo real. O objetivo disso é prever qual ação (como uma oferta, mensagem ou intervenção de serviço específica) será mais atraente ou útil para o cliente naquele momento específico da sua jornada.

Antes, as campanhas costumavam ser apenas uma série de mensagens entregues em canais de saída, como mala direta, mídia paga ou e-mail. Atualmente, uma campanha moderna integra ofertas e mensagens sempre ativas, jornadas do cliente dinâmicas, gatilhos baseados em eventos e interações em tempo real por meio de canais digitais, de agentes e pagos. As marcas sempre veicularão "campanhas", mas a natureza dessas campanhas evoluiu e elas passaram a ser em tempo real, hiperpersonalizadas e interativas. A análise da próxima melhor ação permite que a IA preveja a mensagem a enviar para uma pessoa específica, em um momento específico. Com o tempo, esse tipo de foco conduz a altos valores vitalícios do cliente (CLV ou LTV). O valor vitalício do cliente é uma métrica que prevê o lucro líquido obtido pela marca durante toda a vida útil daquele relacionamento específico com o cliente.

KPIs de alto nível, como receita, lucro e valor vitalício do cliente, são indicadores de crescimento e sustentabilidade dos negócios melhores que as métricas de curto prazo, como taxa de resposta a campanhas.

Uma das maiores vantagens da NBA é que, além de vendas, ela considera todas as conversas possíveis com o cliente, como:

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

Com a próxima melhor ação (NBA), você terá uma ampla biblioteca de ações sempre ativa, facilitando a escolha da ação mais relevante para cada indivíduo. Muitas vezes, a melhor abordagem para um cliente não é vender, e sim uma ação adaptada às necessidades imediatas dele, não relacionada a vendas.

Por exemplo: apresentar um plano de retenção para um cliente com probabilidade de churn, oferecer atendimento proativo ou recomendar dicas para resolução de problemas quando a pessoa está com dificuldades. Muitas vezes, pode ser interessante negociar um desconto, tentar cobrar uma dívida ou só agradecer alguém por cinco anos de bons negócios. Em algumas situações, no entanto, 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.

Fazemos isso porque, quando analisamos o relacionamento de longo prazo, em alguns momentos a venda não é a melhor opção. Isso se torna ainda mais importante quando os clientes enfrentam situações atípicas, como dificuldades financeiras, problemas de saúde, desastres naturais e perda de emprego, entre outras.

**Nossa meta para este ano é criar 500 novas ações de serviço em 70 a 80 casos de uso para a biblioteca de ações. No entanto, isso não significa que todas essas ações serão apresentadas aos clientes. Acreditamos que, ao disponibilizar as opções para o Customer Decision Hub, será possível alcançar todos os objetivos e garantir o bom desempenho dos resultados, desde que todas as alternativas estejam acessíveis para seleção.**

**LISA KRAVITZ**  
GERENTE SÊNIOR DE ESTRATÉGIA DE IA, T-MOBILE

## Como funciona a próxima melhor ação?

Quando fazemos marketing individual, em vez de usar um roteiro de campanha e definir um público para um lançamento em setembro, criamos uma estratégia que coloca o cliente no centro de tudo. Em vez de: "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\$)
Oferta: cartão de recompensas	0,3%	R\$ 561	0%	1,68
Oferta: hipoteca	--	--	--	--
Oferta: financiamento imobiliário	0,1%	R\$ 834	0%	0,83
Atendimento: sem e-mail no cadastro	4%	R\$ 55	50%	3,30
Atendimento: notificação de viagem	3%	R\$ 29	20%	1,04
Bem-estar: suspensão de pagamentos	64%	R\$ 23	100%	29,44
Retenção: alerta de gerenciamento de recompensas	14%	R\$ 83	50%	17,43
Retenção: isenção da anuidade por um ano	5%	R\$ 48	0%	2,40
Incentivo: aula de planejamento financeiro	3%	R\$ 135	20%	4,86
Incentivo: novo aplicativo móvel disponível	21%	R\$ 20	20%	5,04

A estratégia segue da esquerda para a direita. Cada empresa tem sua própria definição de "próxima melhor ação", mas, geralmente, é a ação que mais aumenta o CLV (valor vitalício do cliente), segundo a fórmula Prioridade =  $P \times V \times A$ , em sua versão mais simples, onde:

- **As 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.
- "**P**" é a **propensão** do cliente a aceitar esta 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 seria muito simplista basear o valor somente nas margens do produto. Isso favoreceria demais os produtos com muita margem, deixando de lado ofertas de conquista ou mensagens que nos posicionariam melhor 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 complicado: contrariar a propensão reduz a relevância e prejudica a experiência (ex.: se  $A = 1,5$ , a classificação de prioridade dessa oferta seria aumentada em 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. Os modelos preditivos são usados 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  $P \times V \times A$ , 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 que a demonstrada pelos dados (com a alavanca A). Definir essa fórmula de equilíbrio é importante para a estratégia e marca da empresa.

## Unifique a experiência do cliente com uma única autoridade de decisão

As estratégias de próxima melhor ação são criadas para melhorar consideravelmente o valor total do cliente. E é isso que elas fazem, se a gente não atrapalhar. Mas, para que isso aconteça em toda a empresa, precisamos aplicar a estratégia de NBA 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. E a atividade desse canal vai trabalhar contra as metas gerais. Como ele não está ligado a uma única autoridade central de decisões, tomará decisões que vão bater de frente com sua estratégia, fazendo ofertas na hora errada, ignorando o contexto do cliente, abrindo pontos cegos e desconectando toda a experiência.
- **KPIs isolados fragmentam a nossa visão do 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 de gestão de mudanças:** com uma estratégia centralizada, você projeta, testa, implementa, monitora e aplica alterações em um só lugar. Quando 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? Agilidade é essencial, principalmente ao gerenciar funções como conformidade, que exigem visibilidade detalhada das decisões. Para compreender de maneira rápida e transparente por que e quando determinadas decisões são tomadas, é essencial centralizar a autoridade e a estratégia de decisão.

Não recomendamos lançamentos simultâneos em todos os canais (a abordagem ágil, canal a canal, é muito vantajosa), mas para atingir a máxima eficácia, as iniciativas devem ir além dos canais interativos em tempo real e incluir canais de saída, de agentes, mídia paga, etc.

A integração de dados e contextos de todos os canais aumenta rapidamente as taxas de aceitação de ofertas, porque os canais começam a aprender juntos e a usar dados e insights uns dos outros para se adaptar aos clientes.

## História de sucesso: NatWest

O NatWest decidiu reinventar a experiência dos clientes, promover o crescimento da receita e reduzir os riscos com a transformação digital. Reconhecendo o potencial da IA para automatizar a tomada de decisões, o banco investiu no Pega Customer Decision Hub™ para criar um mecanismo de decisão centralizado que pudesse oferecer experiências personalizadas aos clientes em suas diversas marcas, canais e segmentos. O NatWest conseguiu simplificar suas operações e expandir suas iniciativas, deixando de lado processos manuais tediosos para tomar decisões automatizadas baseadas em IA.

Agora, a empresa é capaz de oferecer a cada cliente a mensagem certa, acompanhada do tratamento ideal, no momento perfeito e pelo canal preferido do cliente: web, móvel, presencial, bate-papo ou e-mail. A mudança do NatWest de estratégias centradas em produtos para estratégias focadas no engajamento resultou em um aumento notável nas NBAs de atendimento ao cliente.

- **60%** de todas as vendas resultaram das próximas melhores ações da Pega
- **3,6 bilhões** de interações personalizadas por ano
- **33** canais digitais e físicos conectados
- **3,5 mil** "próximas melhores conversas" sempre ativas, 40% das quais agora voltadas ao engajamento, em vez de vendas (antes eram 7%)
- Novas ações lançadas em uma a duas semanas, em vez de seis

**É uma conversa. Para nós, a próxima melhor ação é a nossa próxima conversa com o cliente... e o Pega Customer Decision Hub nos auxilia a definir qual conversa realizar com qual cliente, em qual canal e no momento ideal.**

**FIONA KIRK**  
DIRETORA DE DECISÕES SOBRE CLIENTES DA NATWEST

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. A adaptação a essa mudança de contexto é semelhante à orquestração de jornadas. Como os clientes frequentemente estão em várias jornadas ao mesmo tempo, as marcas precisam alternar entre diversas jornadas. 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 (ou várias conversas) em tempo real.



## A complexidade das estratégias de NBA: tudo é relativo

À primeira vista, a próxima melhor ação (NBA) pode parecer muito complexa – porque seus negócios são complexos –, mas não se esqueça: a intenção é que ela venha a substituir os diversos "cérebros" de todos os sistemas desconectados usados para engajar os clientes. A NBA é o eixo do seu programa: ela conecta e traz informações em tempo real para todos os pontos de contato, permitindo que colaborem durante a interação com o cliente. Bem concretamente, ela garante que o todo seja maior que a soma das partes.

Sem a NBA, isso é impossível. Considere a dificuldade de aprender, interagir, orquestrar e adaptar em todos os canais, sem uma abordagem centralizada. Só o trabalho de integração já multiplicaria a complexidade em diversas vezes, sem os resultados concretos de uma solução unificada. Na prática, usar uma única estratégia de engajamento para clientes é mais simples, mais transparente e muito mais eficiente do que gerenciar aplicativos de marketing desconexos. Se a estratégia associada parecer complicada, é porque a empresa em si é complicada, e isso não é um problema. Não é uma questão trivial equilibrar as necessidades dos clientes e da empresa em tempo real, otimizando as fontes de valor do cliente no longo prazo. Mas, na prática, a NBA é muito mais fácil de entender, explicar, manter e ajustar do que uma combinação de soluções pontuais heterogêneas.

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

As estratégias de próxima melhor ação (NBA) usam decisões baseadas em propensão para melhorar significativamente a relevância das comunicações, aumentando o engajamento e o valor vitalício do cliente. Uma das maiores vantagens da NBA é que, além de vendas, ela considera todas as conversas possíveis com o cliente, tornando-se uma ferramenta poderosa para as jornadas do cliente modernas.

O conceito de jornada do cliente não é novo e nem muito complicado. A ideia é auxiliar o cliente a concluir sua “jornada” rumo 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 de cliente precisam ser vistas no todo. O objetivo da marca deve ser auxiliar o cliente a concluir cada jornada com o máximo de rapidez e facilidade, ainda que o resultado não maximize sua receita no curto prazo. Sim, 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 a curto prazo. Tentar “forçar” uma venda antes da hora simplesmente interrompe a interação e aborrece 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 auxiliar 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. O correto é usar análises em tempo real para ver todas as possíveis jornadas e opções de conteúdo para esse cliente, entendendo exatamente o que ele pode fazer e apresentando a mensagem mais relevante. É aqui que as soluções modernas de orquestração de jornadas se diferenciam das antecessoras.

## As jornadas modernas acontecem em tempo real

A jornada muda com a mesma rapidez que o contexto do cliente



## ALGUNS EXEMPLOS DE JORNADAS DO CLIENTE MODERNAS BASEADAS EM ESTRATÉGIAS DE NBA:



As **jornadas de atendimento** usam “estímulos” que resolvem os problemas do cliente preventivamente, antes que aconteçam ou piorem. Para o cliente de um banco que pretende viajar ao exterior, por exemplo, a marca pode oferecer conteúdo sobre tarifas de câmbio ou restrições internacionais. 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.



As **jornadas de incentivo** são similares. São feitas para manter a conscientização sobre sua marca e aumentar gradativamente o engajamento do cliente ou afiliado. Uma marca de saúde, por exemplo, pode ter diversas jornadas de incentivo para educar ou entreter os clientes, com foco em saúde, preparo físico, envelhecimento, programas de assinatura ou estudos de caso. Essas jornadas podem vir em forma de podcasts, artigos, vídeos, estudos, notícias, etc. A estratégia seria expor o cliente a cada uma delas para ver quais jornadas e formatos chamam mais a atenção dele e identificar e adaptar-se ao comportamento do cliente assim que ele se engajar em um tópico. 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.



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 lealdade do cliente.



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, assim, 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 dão sinais de risco de inadimplência. A organização pode oferecer uma oferta personalizada, com um desconto que permita que o cliente mantenha a adimplência. Essa prática ajuda o cliente a priorizar os pagamentos da marca e constrói um bom relacionamento, favorecendo também a opinião pública. Como já comentamos, uma grande biblioteca de ações está “sempre ativa” e disponível para ser usada, de forma que fica muito mais fácil encontrar a ação relevante para cada pessoa conforme ela segue por uma jornada. Em vez de tentar fazer uma venda, a próxima melhor ação pode ser recomendar um treinamento, negociar um desconto, tentar cobrar uma dívida ou parabenizar alguém pelo aniversário de cinco anos como cliente.

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. No entanto, com orientação de IA baseada em relevância, o mecanismo pode preferir pausar ou interromper a jornada atual para seguir outra mais promissora.

## Por que o “sempre ativo” funciona

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.

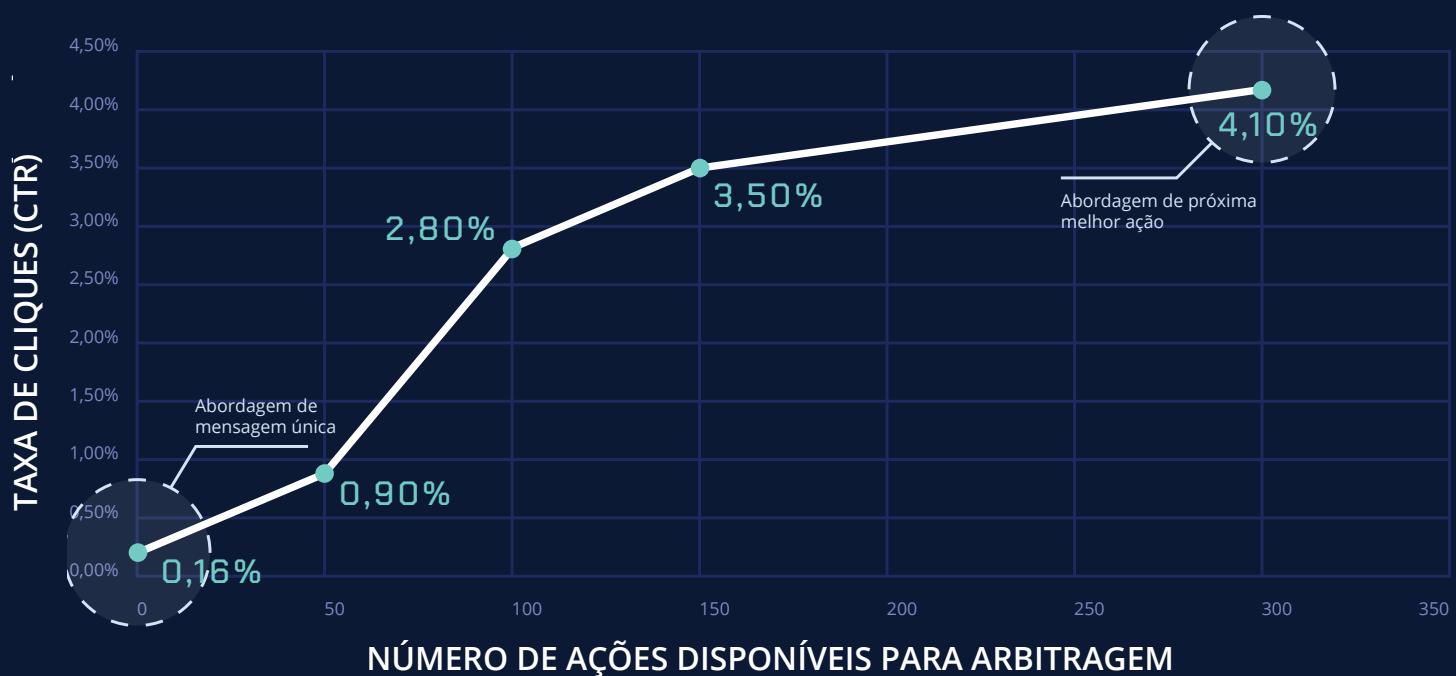
Se for relevante e lucrativo falar com o cliente a respeito de uma oferta, uma mensagem individual não precisa esperar a execução de uma campanha: ela será enviada para essa pessoa no momento adequado, quando ela for a melhor ação para aquele momento. O gatilho pode ser uma mudança na propensão de compra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

GATILHO/ATIVIDADE	EXEMPLOS	USADO PARA AÇÃO
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 incentivo
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

Quando coletamos novas informações, podemos trocar de canal, mudar o cronograma, a oferta ou não fazer absolutamente nada. Tudo vai depender do que for melhor para o cliente e para o negócio naquele momento. É por isso que é fundamental ter um certo volume de ações, conversas e ofertas potenciais para apresentar ao cliente em qualquer ponto. Quanto maior for o número de ações disponíveis para atender o cliente, melhores serão as taxas de resposta, já que a probabilidade de relevância da marca aumenta significativamente.

## O efeito da “disponibilidade de opções” na CTR

A DISPOBILIDADE DE MAIS AÇÕES PROPORCIONA UMA CTR EXPOENCIALMENTE MELHOR



\*Fonte: Programa de benchmarks de personalização da Pega

Essa é a base do marketing sempre ativo: toda interação com o cliente é relevante, pontual e contextualizada, atendendo aos interesses de todos. É uma abordagem muito 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.

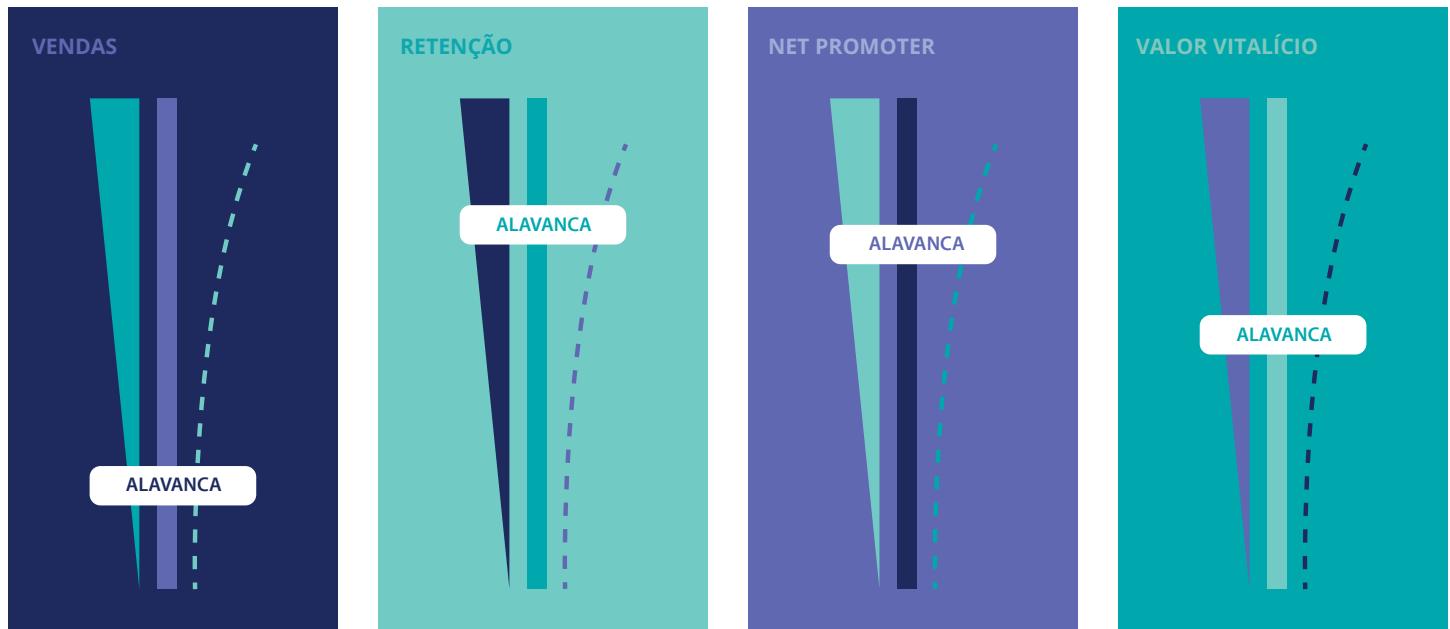
## Otimização da empresa – não da unidade, do produto ou da oferta

Uma possível desvantagem do marketing sempre ativo é que ele pode aumentar o valor geral para a empresa, mas os resultados serão menos previsíveis ao nível de unidade, produto e oferta. O motivo é que 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. Na realidade, 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.

Dessa forma, simulação 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. Considerando todas as conversas possíveis com um cliente, é mais difícil projetar quantas vezes uma oferta específica pode ser apresentada, mas você pode projetar variações desse número em determinado período, mudar a prioridade e analisar o desempenho em relação a outras ofertas. O objetivo 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 alavancas (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 NBA para fazer isso automaticamente, modificando a si própria para favorecer uma oferta importante quando “na prática, a teoria for outra”.

## Alavancas centralizadas proporcionam controle e agilidade



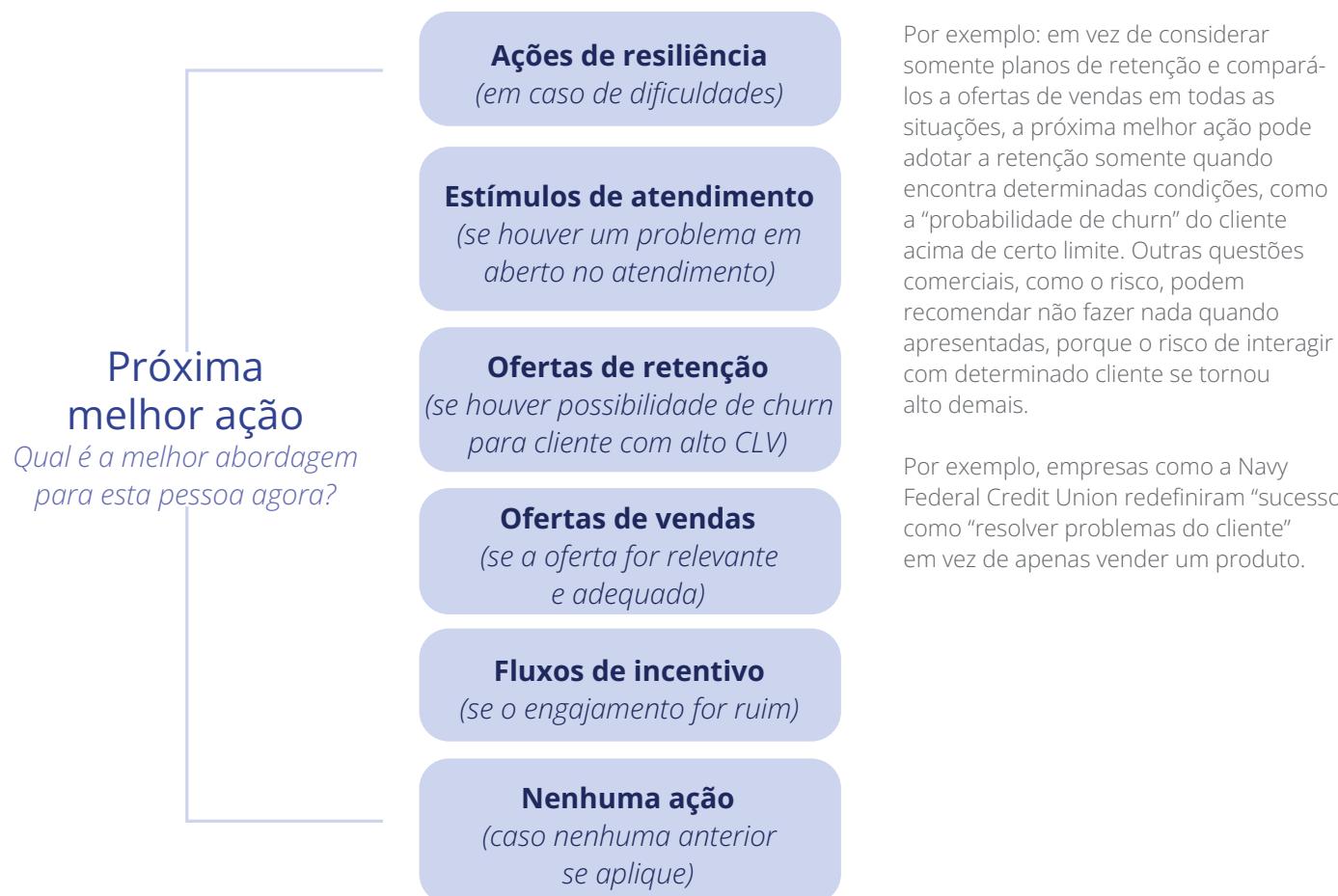
Com um conjunto de alavancas controlando a estratégia em todo o programa, você pode manter a agilidade e lançar novas ações e ofertas rapidamente em todos os canais.

Sem mexer nas alavancas (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.

## A hierarquia das próximas melhores ações

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: uma priorização para decidir qual estratégia é relevante.



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

Algumas organizações de grande porte mantêm centenas de milhares 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 significativas 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 roadmap sempre ativo:

- 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 otimizamos 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?

## Casos de uso reais

O roadmap de uma implementação de próxima melhor ação pode ter centenas de variações, conforme a organização converte as primeiras vitórias e expande para novos canais. Tudo vai depender da natureza dos produtos, do setor, do nível de conhecimento de 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.

CANAL	1 CRESCIMENTO	2 ATENDIMENTO	3 INCENTIVO	4 RETENÇÃO	5 AQUISIÇÃO
	Ofertas em contexto	Ações de autoatendimento	Estímulo ao uso	Ofertas proativas	Próximas melhores ações
1 ONLINE BANKING	Ofertas em contexto	Ações de autoatendimento	Estímulo ao uso	Ofertas proativas	Próximas melhores ações
2 APPLICATIVO MÓVEL	Ofertas em contexto	Ações de autoatendimento	Estímulo ao uso	Ofertas proativas	--
3 FILIAL	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 preventivas	Pacotes de aquisição
5 PUSH EM MÓVEL	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	--	Mala direta acionada	Ofertas preventivas	Ofertas em contexto
8 MÍDIAS PAGAS	Ofertas em contexto	Estímulos de atendimento	Anúncios acionados	Ofertas preventivas	Ofertas em contexto
<b>RESULTADOS COMERCIAIS</b>					

 Alto impacto  Impacto moderado  Impacto incremental

## 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 baseada em vendas (ou próxima melhor oferta), 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.

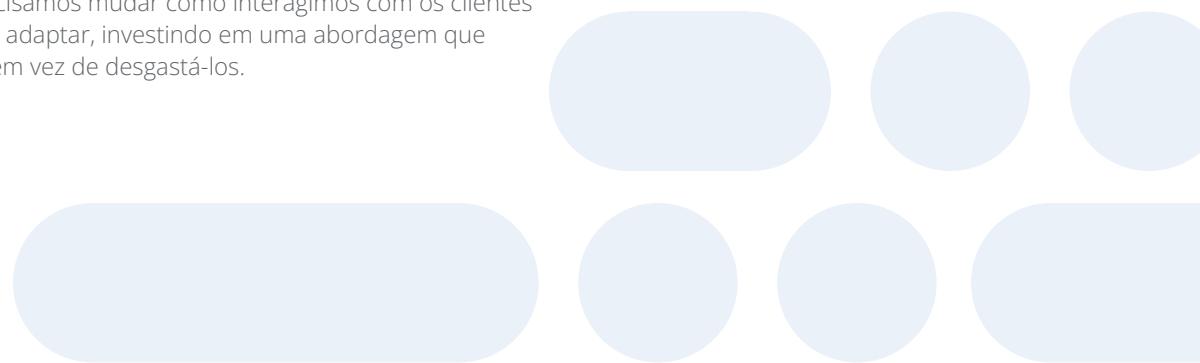
Um investimento abrangente na abordagem de próxima melhor ação costuma trazer vantagens como:

- Aumento nas taxas de resposta: **3 a 6 vezes.**
- Redução das taxas de churn: **10 a 50%.**
- Redução dos descontos de retenção: **20 a 35%.**
- Descoberta de mais oportunidades de vendas por agente: **2 a 3 vezes.**
- Melhoria do Net Promoter Score: **10 a 40 pontos.**
- Maximização do retorno sobre investimento: **3 a 5 vezes.**
- Redução do período de retorno: **4 a 6 meses.**

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 única autoridade central de decisões.
- A organização deve reduzir a dependência de campanhas agendadas e adotar um modelo pós-campanha sempre ativo que engaja os clientes durante os “momentos de necessidade”.

Essas três inovações são perfeitamente possíveis hoje, e os primeiros a adotá-las já perceberam resultados impressionantes com melhora geral dos KPIs, enquanto os colegas que mantiveram o status quo perderam terreno nos mesmos mercados. Considerando a evolução do marketing tradicional para oferecer melhores experiências, é evidente que precisamos mudar como interagimos com os clientes e estar sempre prontos para nos adaptar, investindo em uma abordagem que desenvolva os relacionamentos em vez de desgastá-los.



A Pega oferece uma plataforma avançada que capacita as principais organizações globais a alcançar resultados transformadores com otimização em tempo real. Os clientes usam a nossa tomada de decisões baseada em IA e automação de fluxos de trabalho para resolver seus desafios mais urgentes, desde a personalização do engajamento até a automação de serviços e a simplificação das operações. Desde 1983, construímos nossa arquitetura flexível em escala para auxiliar as empresas a atenderem às demandas atuais de seus clientes enquanto se transformam para o futuro.