



NOVAS IDEIAS POR MEIO DA JORNADA DO CLIENTE: IMPLANTANDO O *CUSTOMER EXPERIENCE* EM UMA *STARTUP* BRASILEIRA DE REMESSAS INTERNACIONAIS

*NEW IDEAS THROUGH THE CUSTOMER JOURNEY: IMPLEMENTING THE
CUSTOMER EXPERIENCE IN A BRAZILIAN INTERNATIONAL SHIPPING STARTUP*

Gabriela Nogueira Zottele

Centro Universitário SENAC, Brasil

Ed de Almeida Carlos

Centro Universitário da FEI, Brasil

Cesar Akira Yokomizo

Faculdade FIA de Administração e Negócios, Brasil

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v13i1.1497> Recebido em: 08.11.2023 Aceito em: 03.10.2024

Resumo: O estudo tem por objetivo avaliar como a criação da área de *Customer Experience* (CX) ajudou a evoluir o relacionamento com o cliente numa *startup* de envio de mercadorias internacionais, que tem como um de seus principais desafios a oferta de um bom pós-venda a seus clientes, sendo que, com a pandemia, vislumbrou um elevado aumento de oportunidades comerciais, mas também se deparou com barreiras operacionais para a efetiva captura de tais oportunidades. A pesquisa qualitativa, conduzida sob a forma de estudo de caso, teve como principal resultado a indicação pelos clientes de que a empresa possui diferencial competitivo em preço, podendo ser um aspecto mais explorado para dar uma maior visibilidade à empresa em seu mercado, mantendo o constante cuidado em trazer mais experiências positivas aos clientes. Como contribuições: (1) teóricas: uso aplicado dos conceitos de *Customer Experience* (CX) e de *Customer Success* (CS) em *startups* e (2) para a gestão: a criação da área de CX viabiliza o acompanhamento de clientes e uma melhor experiência no processo, possibilitando potencial aumento do valor do ticket médio, estímulo à recorrência e intensificação de utilização dos serviços e maior reconhecimento da marca da empresa.

Palavras-chave: *customer experience; startups; cross-border*

Abstract: The study aims to evaluate how the creation of the Customer Experience (CX) department helped to evolve the relationship with the customer in a startup shipping international goods, which has as one of its main challenges the offering of good after-sales to its customers, and with the pandemic, it saw a high increase in commercial opportunities, but it also faced operational barriers to the effective capture of such opportunities. The qualitative research, conducted in the form of a case study, had as its main result the indication by customers that the company has a competitive differential in price, which could be an aspect further explored to give greater visibility to the company in its market, maintaining the constant care in bringing more positive experiences to customers. As contributions: (1) theoretical: applied use of the concepts of Customer Experience (CX) and Customer Success (CS) in startups and (2) for management: the creation of the CX area enables customer monitoring and a better experience in

the process, enabling a potential increase in the value of the average ticket, encouraging recurrence and intensification of use of services and greater recognition of the company's brand.

Keywords: customer experience; startups; cross-border.

1 Introdução

A inovação, como um universo de criatividade somada aos avanços tecnológicos, traz oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e serviços, que por diversas vezes ainda não sabíamos que precisávamos (TEIXEIRA, 2020). Nesse cenário que concilia inovação, tecnologia e atendimento a necessidades identificadas, surgem as *startups*.

Startups são empresas que trazem produtos e ideias inovadoras. Elas estão inseridas em um contexto de incertezas, possuindo como características importantes uma alta capacidade de escalabilidade e um modelo replicável. Além disso, é preciso ter alta capacidade de execução, clientes dispostos a pagar e um modelo de negócio que possa ser replicado rapidamente, de forma enxuta e organizada (SEBRAE, 2021).

Para Ries (2012), uma *startup* é uma instituição projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, podendo também ser definida como um portfólio de atividades que acontecem simultaneamente: manutenção de clientes existentes e captação de novos, além de ajustes constantes no produto, marketing e operações. O maior desafio, além da inovação, é dar apoio aos clientes.

Neste cenário, se faz necessário abordar o *Customer Experience* (CX), que é a percepção que o cliente tem sobre o produto, serviço ou alguma interação com a empresa.

Segundo Madruga (2018), CX é uma estratégia empresarial com a finalidade de dirigir inteligência, pessoas, tecnologia, processos e investimentos para o planejamento, implantação e controle de iniciativas que vão proporcionar aos clientes experiências tão gratificantes que serão capazes de sensibilizá-los para continuarem 'ligados' racional e emocionalmente à empresa fornecedora.

Já Caldeira (2021), traz que CX é melhorar a experiência de consumir os produtos e serviços oferecidos por uma organização. É embasada no desenho da experiência a ser oferecida, a noção de melhoria a partir da indicação do cliente, a gestão das expectativas dos clientes, uma adequada gestão da mudança, o uso da tecnologia com objetivo de satisfação, lealdade e *advocacy* (boca a boca).

Temos exemplos de empresas que obtiveram sucesso nesse cenário descrito: iFood, Netflix e Nubank, que possuem como traço comum, o fato de terem sido *startups* que uniram inovação, tecnologia e CX (CS ACADEMY, 2022).

Como pano de fundo deste contexto, temos a pandemia de Covid-19, que teve início em março de 2020, afetando toda a economia mundial e levando diversas atividades comerciais, que até então eram realizadas pelo meio físico, a migrarem para meios digitais. Com isso, o meio logístico vislumbrou um elevado aumento de oportunidades comerciais, mas também se deparou com barreiras operacionais para a efetiva captura de tais oportunidades. A ID Logistics, um dos principais operadores logísticos a nível internacional, relata este cenário, a saber (SUPPLY CHAIN MAGAZINE, 2022):

- Ascensão do *e-commerce* como agente acelerador das mudanças;
- Geopolítica comercial e os acordos comerciais internacionais como um desafio em um mercado globalizado;
- Crise no abastecimento e aumento do preço da energia; e
- Falta de mão de obra especializada, seja em tecnologia ou em transportes.

A pandemia fez com que a circulação de pessoas diminuísse ao redor do mundo e o mercado *cross-border* teve papel fundamental para que as pessoas pudessem estar mais próximas de familiares e empresas conseguissem abranger um mercado maior com as suas vendas. A empresa Totvs (2021:a) define a operação *cross-border* como “aquela que envolve o transporte de um produto de um país para o outro, ultrapassando fronteiras”. Dito isso, por conta da carência de uma solução que envolvesse o mercado *cross-border* na América Latina e pela pandemia ter fomentado a necessidade de envios internacionais, nasceu a ShipSmart, que tem como objetivo facilitar envios internacionais via a modalidade courier para empresas e para o cliente final (pessoa física). O objetivo é tornar a ShipSmart referência em excelência de serviço no mercado *cross-border*.

As soluções da empresa envolvem um sistema que possui o cálculo automático de frete e impostos para que os clientes possam já se antecipar aos custos finais, além da automatização da emissão de toda a documentação de embarque de forma rápida e automática. O cliente pode sempre escolher o Incoterm utilizado para o envio e existem duas opções: (1) DDP (*Deliver Duty Paid*) é o Incoterm em que o próprio vendedor irá arcar com as cobranças de impostos e taxas do produto no destino final, além dos riscos e custos do envio ou (2) DDU (*Deliver Duty Unpaid*) é aquele em que o destinatário do produto será cobrado dos riscos e custos do envio, bem como os impostos e taxas necessárias para o produto chegar até o destino. No momento, o tipo de operação mais utilizado pelos clientes é a opção DDU, já que isenta o remetente de realizar o pagamento de taxas adicionais no destino.

Há duas maneiras para os clientes operarem: uma via integração de sistemas e outra diretamente na plataforma. A primeira é realizada para empresas que já possuem seu site ou *e-commerce* bem estabelecido e querem contratar a solução para ser um *plugin* a fim de ser o mais transparente possível com os clientes finais com os valores de fretes e taxas adicionais. A outra é usando diretamente a interface da ShipSmart que pode ser feita por empresas que não possuem *website* ou *e-commerce* e operam *offline*, além de poder ser utilizada para envios particulares, ou seja, por pessoas físicas que querem enviar, por exemplo, presentes e pertences pessoais.

Neste relato de caso, abordaremos os conceitos citados, buscando possibilidades para a ShipSmart, uma *startup* que atua no segmento de envios internacionais, e que tem como um de seus principais desafios, oferecer um bom pós-venda para seus clientes.

Os critérios utilizados para orientar a pesquisa foram selecionados com base no desafio central enfrentado pela empresa: a necessidade de criar uma área de *Customer Experience* (CX) que fosse percebida como um diferencial competitivo no mercado de envios internacionais. Para isso, incluíram a avaliação da satisfação do cliente com o novo departamento de CX, a eficácia das ações implantadas para melhorar o atendimento e a percepção do valor agregado trazido por essas iniciativas. O objetivo da pesquisa foi identificar e descrever como é que a criação da área de CX contribuiu para melhorar a experiência do cliente, o que consolidou a área como importante no fortalecimento da fidelização do cliente e na ampliação da visibilidade da empresa no seu segmento.

Referencial teórico

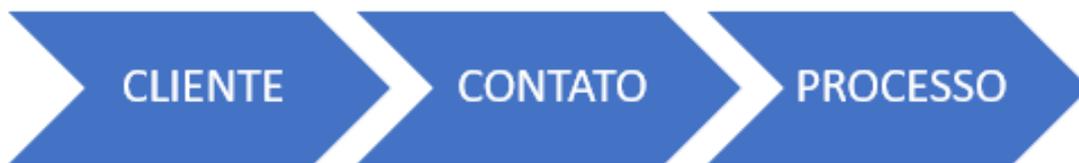
Customer Experience (CX), ou Experiência do Cliente, é o conjunto de atos e visibilidade que o cliente estabelece sobre a empresa após utilização do seu serviço, a impressão que a empresa transmite durante o processo de relacionamento (SALESFORCE, 2022).

Um exemplo de transformação no processo de CX é a empresa Caloi, de bicicletas, que percebeu que para seu crescimento no futuro, teria que se adequar à era digital, modernizando seus sistemas de vendas e relacionamento com clientes, tendo sempre tais aspectos como o foco de seus processos internos. A ideia da empresa foi inovar as relações comerciais, direcionando seus colaboradores para o papel de venda consultiva e estratégica, liberando-os de atividades meramente processuais. Com ferramentas e soluções implantadas, os novos processos resultaram em ganho de 50% de tempo para seus colaboradores e, com isso, a Caloi passou a fornecer, em sua nova plataforma inovadora, acesso em tempo real ao seu estoque de produtos, com maiores detalhes e passo a passo do ciclo de seus pedidos. Atualmente todas as vendas são realizadas através dessa plataforma, sendo que anteriormente a empresa contava com 3 colaboradores para consultar e aprovar todos os pedidos e o processo levava 3 dias para ter seu ciclo concluído (SALESFORCE, 2022).

Os chamados Incoterms (*International Commercial Terms* / Termos Internacionais de Comércio) servem para definir, dentro da estrutura de um contrato de compra e venda internacional, os direitos e obrigações recíprocos do exportador e do importador, estabelecendo um conjunto padronizado de definições e determinando regras e práticas neutras, como por exemplo: onde o exportador deve entregar a mercadoria, quem paga o frete, quem é o responsável pela contratação do seguro (SISCOMEX, 2021).

É possível evidenciar a etapa de atendimento ao cliente, que se inicia quando o cliente contata a empresa, dando seguimento ao processo, conforme Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Etapa de Atendimento ao cliente.



Fonte: autores (2023).

Já na etapa de experiência do cliente, temos o início do relacionamento com a empresa e envolvimento com suas plataformas, que podem levar à fidelização. Nessa etapa pode haver ou não contato após o processo final, como apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Etapa Experiência do cliente



Fonte: autores (2023).

Em pesquisa realizada pelo Neoassist (2021), chamada *Customer Inside*, foi identificado que 52% do público aceita pagar mais pelo produto se sua experiência for satisfatória, ou seja, a

experiência satisfatória do cliente, agregada ao valor percebido, altera o conceito de relacionamento com a empresa. Pesquisa realizada pela Totvs (2021:b) reforça tal entendimento, mostrando que mais de 86% dos consumidores aceitam pagar mais por uma experiência satisfatória e com valor agregado.

- Dentro deste cenário, podemos trazer 5 pontos favoráveis para este conceito:
- Definir identidade da marca - comunicação é fundamental;
- Jornadas e mapeamentos de pontos de contato - visibilidade de contato com cliente dentro da empresa;
- Plataforma *Omnichannel* - automatização de processos e capacidade da marca;
- Rotina do colaborador - suporte ao cliente; e
- Indicadores - *dashboard* de resultado obtido.

Madruça (2018) faz um relato de CX em um dos maiores desafios para maior parte dos varejistas nacionais: vender na *Black Friday*. Oferecer além do que somente preço, fazer o cliente viver uma experiência de valor percebido, agilidade, comprometimento, facilidade nas etapas e demais valores. Complementarmente, o autor fala que na era do CX, uma organização ser focada no cliente é de importância estratégica e que tal abordagem deve ser aplicada conjuntamente nas áreas de negócios e relacionamento com cliente: tudo que abranger ambas as áreas, levará em conta o sucesso da jornada do cliente.

Satisfação do cliente pode ser definida como a satisfação percebida pelo consumidor quando adquire determinado produto ou serviço e ao compará-lo com outras opções, percebe que suas expectativas estão sendo atendidas e, caso isso não ocorra, ele estará insatisfeito com o produto ou serviço (KOTLER, 2000).

Empresas começaram a basear seu bom relacionamento com os consumidores, em estratégias combinadas de *Customer Success* (CS) e CX, em que CS busca o sucesso do cliente, e, complementarmente, CX busca uma experiência satisfatória em cada ponto de contato, dado que a jornada de experiência do cliente com uma marca se dá desde o primeiro contato, até o processo de pós-venda (ZENDESK, 2022).

O entendimento de todos os passos da jornada de experiência do cliente é fundamental para empresas que buscam melhorar seus resultados, com base na trajetória de cada cliente. No início da jornada de experiência do cliente, as empresas querem oferecer um primeiro contato inesquecível, ligado principalmente à experiência. Nesse ponto, a influência do CX é forte, focada totalmente na oferta da satisfação do cliente. O CX trabalha a parte emocional da jornada do cliente, envolvendo principalmente os setores de Marketing e Vendas, que têm relacionamento direto com os clientes em um primeiro momento. Depois que o cliente é conquistado, espera-se que ele compre novamente, e que as experiências de compra sejam sempre positivas. Nessa parte da jornada, quando já se conquistou o cliente, o objetivo é que toda a interação seja sempre de sucesso, e por isso, o CS entra em ação, com foco em entregar tudo o que foi prometido pelo CX (ZENDESK, 2022).

Assim como existem diferenças, não se pode negar que uma boa estratégia de CS pode refletir em excelentes resultados no CX. Um exemplo disso se dá quando a equipe de CS se une à equipe de produto, ajudando a determinar se o produto está de fato resolvendo os problemas dos clientes de forma eficiente, o que eleva a experiência do cliente. Elas também convergem quando os dados de satisfação são monitorados, e através desses dados são criados caminhos que melhoram o relacionamento da empresa com seus consumidores (ZENDESK, 2022).

Segundo a Gerencial Auditoria e Consultoria (2022), o CS em *startups* é uma área dedicada a encantar os clientes e garantir que alcancem o sucesso, indo além de ser um mero setor de pós-venda, sendo focado em guiar o cliente após a compra e ajudá-lo a extrair o valor máximo do produto ou serviço. Dessa forma, a *startup* consegue fidelizar seus clientes e formar uma base sólida para crescer.

Na prática, o CS funciona como um pós-venda ativo, que entra em contato com o cliente para antecipar possíveis dúvidas após a compra e ajudá-lo. Para sua implantação, o ideal é criar uma área própria para isso ou contratar um profissional especializado, dado que tal equipe é responsável por entender a fundo o perfil dos clientes e determinar o que significa sucesso para eles. Para isso, faz uso de metodologias como o funil de vendas, jornada do cliente, definição de personas, e outras abordagens que permitem identificar as necessidades do consumidor em cada etapa do processo comercial. A partir disso, o CS traça estratégias para apoiar o cliente e guiar sua experiência no pós-venda, o que pode ser feito por meio de pesquisas, materiais educativos, processos de *onboarding*, contatos ativos para tirar dúvidas, entre outras ações.

O uso da tecnologia, como um bom *Customer Relationship Management* (CRM) – sistema para gestão de relacionamento com clientes, ferramentas de pesquisa e ferramentas de comunicação são indispensáveis para extrair o máximo valor do produto ou serviço.

O método pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa, mas é ainda mais importante em *startups*, por dependerem do *feedback* contínuo dos clientes para desenvolver seus produtos e criar relacionamentos duradouros, que auxiliem na escalabilidade do negócio.

Os passos sugeridos são:

1. Descobrir o que significa sucesso para os seus clientes (aprender a usar um *software*? aplicar o produto da forma correta?);
2. Identificar as principais falhas que prejudicam a experiência do consumidor;
3. Criar um processo de *onboarding* (ativação do cliente);
4. Criar conteúdo, como *ebooks*, vídeos e tutoriais para educar o cliente sobre o uso do produto ou serviço;
5. Criar uma jornada de sucesso com todas as etapas necessárias para extrair valor do produto ou serviço; e
6. Coletar *feedback* constante e monitorar métricas como NPS (*Net Promoter Score*), taxa de rejeição, tempo de atendimento, engajamento e outros.

Metodologia

Kotler (2000) descreve a pesquisa para desenvolver produtos inovadores, estratégias de sucesso e programas de ação. Os profissionais da área de marketing precisam de informações atualizadas sobre o ambiente, a concorrência e os segmentos de mercado selecionados.

As pesquisas de mercado podem ser qualitativas ou quantitativas, ambas podem ser utilizadas se a proposta da pesquisa embasada trouxer resultados que atendam aos propósitos de pesquisa, a partir dos dados coletados.

As pesquisas quantitativas têm como objetivo maior facilidade de mensurar resultados, devido a maneiras e formas das variáveis apresentadas após a coleta de dados. Elabora-se um questionário com questões fechadas (que restringem as respostas sim ou não) ou um questionário

com perguntas fechadas e abertas, que podem ser administradas por intermédio de entrevistas pessoais, telefone ou internet (formulários ou *e-mail*). Já as pesquisas qualitativas são um tipo de investigação que tem a finalidade de compreender fenômenos em seu caráter subjetivo, ou seja, quando usamos esse método, estamos examinando evidências baseadas em dados verbais e visuais para entender a questão com mais profundidade. Portanto, seus resultados surgem através de experiências e observações, coletadas de forma sistemática (KOTLER, 2000).

O problema de pesquisa requer a submissão da investigação sistemática para a realidade, demonstrando uma visão ampla do objeto a ser pesquisado e a problematização faz com que o pesquisador exponha a importância da pesquisa, partindo da seleção dos temas até o detalhamento da investigação empírica (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Entende-se a importância e o domínio da base do problema pesquisado. Deve ter como objetivo de solucionar o problema em evidência e trazer soluções satisfatórias, portanto, dentro destes conceitos usaremos coleta de dados por meio de pesquisa no método quantitativo que ajudará embasar o uso da ferramenta.

Kotler (2000) explica que “as perguntas fechadas especificam de antemão todas as possíveis respostas e geram respostas fáceis de interpretar e tabular”. O Quadro 1, a seguir, ilustra o que se entende como “certo e errado” para a elaboração de questionários, para que tal processo seja o mais assertivo possível.

Quadro 1 - O certo e o errado na elaboração de questionários

M emorando da Marketing		O certo e o errado na elaboração de questionários	
1. <i>Certifique-se de que as perguntas não sejam tendenciosas. Não induza o entrevistado a uma resposta.</i>	8. <i>Evite perguntas hipotéticas. É difícil responder a perguntas sobre situações imaginárias. As respostas não são necessariamente confiáveis.</i>		
2. <i>Não faça perguntas complexas. Perguntas que incluem múltiplas ideias ou duas questões em uma confundem os entrevistados.</i>	9. <i>Não use palavras de sonoridade ambígua. Isso é especialmente importante em entrevistas por telefone. “Qual sua opinião sobre pleitos?” pode resultar em respostas interessantes, mas não necessariamente relevantes.</i>		
3. <i>Faça perguntas específicas. Em alguns casos, é aconselhável acrescentar dicas de memória. Por exemplo, seja específico com períodos de tempo.</i>	10. <i>Use faixas de valores para perguntas delicadas. Ao perguntar a idade das pessoas ou a rotatividade de funcionários de uma empresa, o melhor é oferecer opções de resposta subdivididas em faixas de valores.</i>		
4. <i>Evite jargões ou abreviações. Evite usar jargões, acrônimos e iniciais que não sejam de conhecimento geral.</i>	11. <i>Certifique-se de que os itens das respostas de múltipla escolha não se sobreponham. As categorias usadas em perguntas de múltipla escolha devem ser sequenciais e não se sobrepor.</i>		
5. <i>Evite palavras sofisticadas ou incomuns. Use apenas palavras corriqueiras.</i>	12. <i>Inclua o item “outros” em perguntas com respostas predefinidas. Respostas predefinidas sempre devem oferecer uma alternativa a tudo o que foi listado.</i>		
6. <i>Evite palavras ambíguas. Palavras como “normalmente” ou “frequentemente” não possuem um significado específico.</i>			
7. <i>Evite perguntas que incluam uma negação. É melhor dizer “Você já... ?” do que “Você nunca... ?”</i>			

Fonte: Kotler (2000).

Foi desenvolvido um questionário, que contou com 9 perguntas dicotômicas (possibilidade de respostas apenas “sim” e “não”) e 1 descritiva sobre a experiência com o serviço de envio internacional, desde se o respondente já realizou ou precisou desse tipo de serviço, até se os canais de atendimento da empresa foram suficientes para algum tipo de auxílio necessário. O

questionário foi enviado a clientes da empresa que já fizeram de alguma forma, algum tipo de envio internacional com outras empresas, contendo as seguintes questões:

- 1 - Você já realizou algum envio internacional com alguma empresa?
- 2 - O envio da mercadoria chegou dentro do tempo estimado?
- 3 - A mercadoria chegou dentro das condições enviada?
- 4 - O preço atingiu o resultado esperado?
- 5 - A empresa auxiliou com o acompanhamento da remessa?
- 6 - Os canais de atendimento da empresa foram positivos?
- 7 - O auxílio recebido foi efetivo?
- 8 - A sua experiência com o serviço prestado foi positiva?
- 9 - Você voltaria a realizar o envio com essa empresa?
- 10 - Comentários (livre)

A fase de coleta de dados é a mais dispendiosa e sujeita a erros, dado que os entrevistados podem recusar-se a cooperar ou serem tendenciosos. O número de respondentes com respostas válidas e que fizeram comentários em suas respostas foi de 16 pessoas e a coleta se deu em fevereiro de 2022. A análise e discussão de resultados, a seguir, foi realizada tendo em conta essas respostas.

As questões de 1 a 9 foram analisadas quantitativamente por meio de estatística descritiva e, mais especificamente, por meio de frequência relativa (BUSSAB; MORETTIN, 2023) e cujos resultados estão apresentados a seguir. Para a pergunta sobre “Comentários (livre)”, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que possibilita identificar padrões, categorizar respostas e extrair significados relevantes para compreender a experiência dos clientes com os serviços de envio internacional oferecidos pela *startup*. As conclusões e recomendações apresentadas no estudo somente foram possíveis, pois estas etapas preconizadas foram percorridas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Análise e discussão dos resultados

Antes do efetivo início da análise dos resultados, vale mencionar que a área de CX da empresa em estudo atualmente é responsável por atividades como o próprio atendimento aos clientes, sendo a linha de frente desde primeiro contato, até o acompanhamento da chegada do envio ao destino final. Assim, é a área responsável por demonstrar os valores e sua cultura ao cliente. A Figura 1, a seguir, mostra de forma simplificada, o processo atual da área.

Figura 1 - Processo da área de *Customer Experience* da ShipSmart



Fonte: autores (2023).

O processo apresentado indica que não há acompanhamento de clientes no processo de coleta até a entrega, o que pode ocultar muitas oportunidades na experiência do cliente em relação à empresa. Essa etapa é particularmente importante, porque é onde problemas podem potencialmente acontecer, como, por exemplo, remessa perdida, avariada, atraso na alfândega por conta de documentação faltante ou errada, falta de pagamento de impostos, apenas para citar alguns.

Os resultados dos respondentes ao questionário enviado, sobre envio internacional de mercadorias, indicam uma percepção positiva em relação aos serviços contratados, a saber:

- 81,3% das mercadorias chegaram dentro do prazo estimado;
- 100% das mercadorias chegaram dentro das condições enviadas;
- 68,8% julgaram que o preço atingiu as expectativas;
- 93,8% tiveram auxílio da empresa no acompanhamento da mercadoria;
- 87,5% julgaram os canais de atendimento suficientes;
- 87,5% tiveram ajuda efetiva;
- 87,5% tiveram uma experiência positiva com o serviço prestado; e
- 87,5% voltariam a realizar serviço com a empresa.

No que se refere aos comentários, um aspecto reforçado pelos respondentes foi o fato de que os preços dos envios da ShipSmart são menores que os concorrentes (tarifa competitiva), sendo esse um diferencial a ser explorado com vistas a buscar dar uma maior visibilidade à empresa no mercado, mantendo o constante cuidado em trazer mais experiências positivas aos clientes.

A criação e expansão da área de CX portanto, busca viabilizar iniciativas com vistas ao acompanhamento de clientes e uma melhor experiência no processo, como: mais segurança no momento da contratação do serviço, aumento do valor do *ticket* médio, estímulo à recorrência e intensificação de utilização dos serviços e maior reconhecimento da marca da empresa.

Por ser uma *startup* em sua fase inicial, muitas atividades na ShipSmart ainda são realizadas de forma manual, em especial, nas áreas de Atendimento e Operações, que também abrange a área de *Customer Experience*. Como exemplo, é recorrente que muitos envios sejam feitos de forma manual, o que demanda tempo em uma natureza de atividade operacional. Isso acontece porque a ferramenta atual é pouco intuitiva (muitas etapas), o que resulta em dificuldade e resistência de uso por parte de clientes.

Vale frisar que há dois tipos de clientes: as empresas (ou clientes empresariais), que possuem a integração de suas plataformas com a plataforma da ShipSmart, o que facilita todo o processo de envio e as pessoas físicas, que realizam envios particulares sendo que 100% desses são realizados fora do sistema já existente da empresa. Transferir todos esses envios para dentro

da plataforma da ShipSmart, é um dos principais objetivos da empresa, tanto para que os clientes possam ter autonomia e independência para fazerem seus envios, bem como para que, em caso de necessidade de algum tipo de auxílio, possam acionar facilmente a equipe responsável, na ShipSmart.

Como oportunidade de melhoria já identificada pela área de CX, está o acompanhamento de clientes no pós-vendas. Atualmente dois colaboradores da equipe são responsáveis por essa atividade, mas de forma manual, não havendo um sistema integrado com a plataforma da ShipSmart para que isso possa ocorrer de forma mais ágil. Hoje essas atividades, tanto a de acompanhamento de coletas atrasadas como a de acompanhamento de envios, é realizada em Excel, por meio de um relatório extraído da base de dados da empresa pela própria gestora da área, todos os dias, pela manhã.

Por fim, também há a falta de integração da equipe com outras áreas da empresa, como o Comercial que, após realizar a venda do serviço, possui um CRM (*Customer Relationship Management*), cujo acesso é limitado ao time comercial. Dada a falta de acesso por parte da equipe de CX, eles não conseguem acompanhar os clientes, limitando assim a oferta da melhor experiência possível no uso da plataforma.

A criação da área de CX visa uma maior automatização de processos (até então manuais), para que com isso se possa realocar o tempo e a energia das equipes para atividades de maior valor agregado, como o acompanhamento constante de envios e de clientes, promovendo maior integração entre as áreas e maiores e melhores resultados comerciais.

Em relação especificamente ao uso da ferramenta tecnológica, identificou-se que os clientes da ShipSmart possuem dificuldades no uso pelo fato dela ser pouco didática. Como resultado, muitos clientes adotaram o *app* de comunicação Whatsapp para se relacionarem com a empresa. Embora possa parecer algo positivo, dada a maior proximidade entre cliente e empresa, o uso desse canal tem como efeito negativo o direcionamento do tempo e da energia de colaboradores para tratativas excessivamente operacionais, o que dificulta a escalabilidade prevista pela empresa.

Visando estimular o uso por parte de clientes, foi proposta uma atualização do *website* com comunicação mais limpa e assertiva. Para o caso de clientes empresariais, está em curso um programa de *onboarding* (processo de integração de novos colaboradores em uma empresa) mais direcionado, com apresentação da ShipSmart e detalhes sobre como utilizar a plataforma. Por sua vez, para clientes que são pessoas físicas, foram desenvolvidos materiais didáticos a fim de auxiliar esse processo de adaptação ao sistema, como vídeos curtos e materiais escritos.

Considerações finais e contribuições

O presente estudo ofereceu uma análise abrangente do cenário da ShipSmart, identificando oportunidades de aprimoramento no processo de *Customer Experience* (CX). A partir das conclusões da pesquisa, foram priorizadas ações como a atualização sistêmica que permite à equipe de CX acessar relatórios de rastreamento diretamente pelo *website*, proporcionando maior agilidade na comunicação interna e na divisão de tarefas. Essa mudança, além de otimizar processos internos, reforça a percepção de segurança para os clientes quanto ao envio de suas encomendas, demonstrando um avanço significativo na eficiência operacional da empresa.

Uma outra contribuição importante da pesquisa foi a proposta de integração entre as equipes Comercial e de CX, que até então operavam de maneira independente, inclusive no uso de ferramentas de acompanhamento de clientes. Com a concessão de acesso ao CRM da empresa para a equipe de CX, será possível gerir com mais precisão problemas relacionados aos envios, como documentação pendente, avarias e atrasos alfandegários, centralizando os dados dos clientes em uma única fonte confiável. Essa integração não apenas melhora o fluxo de informações, mas também permite a elaboração de estratégias para contato periódico com clientes que realizam envios esporádicos, fortalecendo o relacionamento e aumentando a receita por cliente.

As implicações práticas dessas descobertas são relevantes para outras *startups* no setor de logística, indicando a importância de integrar áreas-chave e aprimorar processos internos para elevar a qualidade do serviço oferecido ao cliente. A criação de um time dedicado às atividades de CX, em estreita colaboração com o time Comercial, tem o potencial de transformar a percepção de qualidade por parte dos clientes, além de proporcionar mais autonomia e agilidade tanto para a equipe quanto para o cliente final. Com base na pesquisa, explorar o diferencial competitivo do preço, que é inferior ao dos concorrentes, apresenta-se como uma estratégia viável para impulsionar o crescimento da empresa e reduzir os problemas relacionados ao acompanhamento dos envios.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar o escopo do estudo, incorporando análises de consumidores e concorrentes para uma visão mais abrangente do mercado. A realização de *benchmarks* com *startups* em estágio de tração pode oferecer *insights* adicionais sobre soluções que sejam aplicáveis a empresas com desafios semelhantes. Além disso, estudos que envolvam um maior número de casos e que explorem a diversidade de cenários dentro do setor de logística poderão fornecer evidências mais robustas, contribuindo para a validação das estratégias propostas e a adaptação das melhores práticas identificadas.

Conclui-se, portanto, que as iniciativas propostas não apenas atendem às necessidades imediatas da ShipSmart, mas também servem como diretrizes valiosas para *startups* do setor, que buscam melhorar a experiência do cliente e obter vantagens competitivas. A integração entre as equipes, aliada a melhorias tecnológicas, pode ser um diferencial crucial na busca por excelência operacional e satisfação do cliente, aspectos fundamentais para o sucesso contínuo em um mercado altamente competitivo.

Referências

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: LDA, 2011.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 10. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2023.

CALDEIRA, C. **Customer Experience Management: Gestão Prática da Experiência do Cliente**. Rio de Janeiro, 2021.

CS ACADEMY. **5 dos melhores cases de Customer Experience do Brasil**. Disponível em <https://www.csacademy.com.br/5-dos-melhores-cases-de-customer-experience-do-brasil>. Acesso em: 23 de fev. de 2022.

GERENCIAL AUDITORIA E CONSULTORIA. **Comece com o Pé Direito**: Customer success em startups: como implementar para encantar clientes. Disponível em <https://www.comececomopedireito.com.br/blog/customer-success-em-startups-como-implementar-para-encantar-clientes/>. Acesso em: 29 de mar. de 2022.

INSTITUTOPHD, **Relato de caso pesquisa quantitativa**. Disponível em <https://www.institutophd.com.br/clientes-instituto-phd/>. Acesso em: 03 de mar. de 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MADRUGA, R. **Gestão do relacionamento e Customer Experience**: a revolução na experiência do cliente. São Paulo: Atlas, 2018.

NEOASSIST. **Ferramentas essenciais para satisfação dos seus clientes**. 2021. Disponível em: <https://neoassist.com/voz-do-cliente/>. Acesso em: 23 de fev. de 2022.

OLIVEIRA, M. O. R. D. *et al.* Análise da qualidade dos artigos científicos da área de Marketing publicados no Brasil: As pesquisas i na década de 2000. **REAd**, Porto Alegre, v. 1, n. 86, p. 54-87, 2017.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SALESFORCE. **Customer Experience**: o que é e como usar. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/atendimento-ao-cliente/customer-experience/>. Acesso em: 23 de fev de 2022.

SEBRAE. **Guia completo**: como transformar sua ideia em uma *startup*. 2021. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/STARTUP-Guia-Completo_Como-transformar-a-sua-ideia-em-uma-startup.pdf. Acesso em: 22 de fev. de 2022.

SISCOMEX. **INCOTERMS**. 2021. Disponível em: <http://siscomex.gov.br/aprendendo-a-exportar/negociando-com-o-importador/incoterms/>. Acesso em: 22 de fev. de 2022.

SUPPLY CHAIN MAGAZINE. **ID Logistics analisa tópicos que colocaram o setor no radar da sociedade**. Disponível em: <https://www.supplychainmagazine.pt/2022/02/16/id-logistics-analisa-topicos-que-colocaram-o-setor-no-radar-da-sociedade/>. Acesso em: 23 de fev. de 2022.

TEIXEIRA, T. **Startups e inovação**. São Paulo: Manole, 2020.

TOTVS. **Cross border**: o que é, como fazer e vantagens. 2021:a. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-logistica/cross-border>. Acesso em: 09 de mar. 2022.

TOTVS. **Customer Experience**: o que é, importância de dicas essenciais. 2021:b. Acesso em 23 de fev. 2022.

ZENDESK. **Entendendo a diferença entre *Customer Success* e *Customer Experience*.** 2022. Disponível em <https://www.zendesk.com.br/blog/diferenca-entre-customer-success-e-customer-experience/>. Acesso em: 29 de mar. de 2022.