

# Nos preparando para o futuro digital

O cliente atual demanda a eficiência e a inovação oferecidas pelas modernas ferramentas de robótica, inteligência artificial e *blockchain*, mas acima de tudo exige um atendimento relevante e sensível às suas necessidades.

Fábio Grandi, sócio diretor líder em customer experience da KPMG no Brasil



**E**stamos avançando na direção de uma nova geração de interações e experiências digitais. Não há como voltar atrás. Se por um lado existem divergências quanto ao número de funções de atendimento ao cliente que serão substituídas por *bots*, robôs, tecnologias cognitivas e inteligência artificial, por outro, há um forte consenso entre os especialistas de que não é mais possível avançar sem a digitalização das interações.

Enquanto exemplos de empresas que não conseguiram acompanhar as rápidas mudanças no mercado, como Blockbuster, Kodak e Circuit City, são comuns, agora também começam a surgir empresas que, apesar de investimentos expressivos em transformação digital, não têm conseguido resultados relevantes,

tanto em termos de experiência aos seus clientes, como em termos financeiros.

A KPMG acompanha centenas de empresas em diversas geografias através do seu Customer Experience Excellence Center (CEEC, que pode ser traduzido por “Centro de Excelência das Experiências dos Clientes”), um centro de estudos internacional voltado à análise das estratégias adotadas pelas companhias mais bem-sucedidas na criação de experiências do mundo.

Segundo o CEEC, as organizações que lideram o *ranking*, realizam a gestão de toda uma nova categoria de ativos não financeiros, em conjunto com o gerenciamento dos ativos financeiros tradicionais. Nessas empresas, fatores que tradicionalmente as empresas

ênfataz, como produtos, margens, eficiência e produtividade, se expandem para aspectos que os clientes valorizam: soluções para os problemas do dia-a-dia, sentimento de valor, tranquilidade, humor e experiências significativas.

Essas empresas reconhecem que o cliente e a empresa valorizam coisas diferentes e utilizam esse paradigma como um catalisador para uma mudança efetiva. A realidade econômica dessas empresas considera os dois conjuntos de requisitos. E isso não significa gastar mais. Elas desenvolvem melhorias na experiência do cliente de forma autofinanciada, alinhando as equipes de experiência e finanças; esta última evoluindo de seu papel de governança para o de facilitador da transformação do cliente. Isso explica mais um *insight* chave dos mais de oito anos de pesquisa, com quase dois milhões de consumidores, do CEEC: empresas que lideram em termos de experiência do cliente, também lideram em termos de desempenho financeiro.

Na última publicação do CEEC (*Engineering a human touch into a digital future*), a dualidade entre a digitalização e a humanização é explorada. Se por um lado temos a escalabilidade proporcionada pelas novas tecnologias como inteligência cognitiva, automação de processos e *bots*, por outro temos a experiência do cliente e a construção de relacionamentos. Como equalizar esses dois caminhos aparentemente antagônicos?

Primeiramente, é necessário avaliar quais são os elementos de uma experiência. O CEEC desenvolveu e utiliza uma metodologia de 6 Pilares que permite a criação e avaliação de experiências. Esses 6 Pilares remetem a elementos psicológicos, elementares tanto para a construção

de um relacionamento interpessoal como organizacional. Essa metodologia permite a criação de experiências de classe mundial, aplicáveis ao mundo digital ou ao mundo físico, seja no contexto B2B ou B2C:

	<p><b>A personalização:</b> uso do contexto e do histórico para aumentar a sensação de autoestima e estabelecer uma conexão emocional; Amplifica e reflete a autopercepção do cliente</p>
	<p><b>A integridade:</b> é rápido, seguro e efetivo, despertando a confiança do cliente, mas não se restringe a isso. Possui um perfil <i>online</i> íntegro, capaz de participar do círculo social de confiança do cliente</p>
	<p><b>As expectativas:</b> é intuitivo, organizado e claro. Entrega a promessa de marca. Entrega ou supera as expectativas</p>
	<p><b>A resolução:</b> demonstra a habilidade em resolver problemas, eventualmente transformando uma experiência ruim em positiva. Gestão do capital social digital, entendendo dificuldades e as endereçando antes que escalem</p>
	<p><b>Economia de tempo e esforço:</b> demonstra um profundo respeito e valor pelo tempo e o esforço do cliente. Está presente e de prontidão quando necessário, sem deixar de reconhecer todos os pontos de contato nos quais a interação humana pode ser substituída</p>
	<p><b>A empatia:</b> demonstra o conhecimento dos interesses, desafios e escolhas do cliente, criando um sentimento de pertencimento e entendimento</p>

Pela simples descrição dos pilares, é possível notar que elementos humanos são a base da construção de experiências. Com o aprimoramento tecnológico e a exigência de processos cada vez mais escaláveis e informatizados, é crucial que essa “eficiência digital” não se converta em uma ilha baseada exclusivamente em processos e tecnologia, mas mantenha-se como uma catalisador estratégico, orquestrando a perspectiva do relacionamento e do toque humano no futuro digital.

Robótica, Inteligência Artificial, realidade virtual, criptomoedas, *blockchain*, *Data & Analytics* (D&A) e tantos outros elementos que compõem a revolução disruptiva em curso são na verdade tecnologias que impulsionam aspectos da inovação das experiências, e no coração dessa revolução digital está o cliente. Organizações que direcionam a transformação digital para a resolução de

## Marketing

problemas da vida real são as que mais ressoam com os clientes. Isso exige não apenas colocar o digital em primeiro lugar, mas combiná-lo com um profundo entendimento das necessidades, desejos e problemas do cliente, bem como as implicações para as pessoas da organização, à medida que a natureza do trabalho muda.

A primeira onda de implementações impulsionadas por inteligência artificial já vêm obtendo benefícios especialmente no pilar da “personalização”. Combinada a ferramentas de D&A, permite que as interações digitais tornem-se cada vez mais intuitivas, rápidas e precisas.

A cultura das empresas também precisa passar por algumas mudanças em seu cerne, no sentido de contemplar e realizar as transformações necessárias à implementação dos seis pilares. Desse modo, a filosofia organizacional desloca-se de um foco funcional para um olhar centrado na jornada do cliente. Ou seja: os processos não devem ser um fim em si, mas um meio para o atendimento de excelência.

Esse atendimento mais “inteligente” exige mão de obra mais bem preparada. É fundamental que os colaboradores da “linha de frente”, isto é, aqueles que efetivamente estabelecem uma conexão direta com o público, estejam alinhados à filosofia da marca que representam. Em vez de impessoalidade, interação; em vez de mero cumprimento de formalidades, o desejo e a capacidade de suprir as necessidades do cliente.

Estando claras essas necessidades e tendências, surge o ponto fraco da maioria das organizações: a execução. Cerca de 70% dos programas de mudança não conseguem atingir seus objetivos (esses dados constam no *Harvard Business Review. Cracking the Code of Change, 2000*). A maioria das empresas simplesmente não

consegue obter a tração necessária para a execução eficaz da sua estratégia.

Nas empresas referência, a disciplina de *design* de experiência tornou-se o meio de orquestrar a mudança centrada no consumidor. Como um recurso de negócios central, em vez de um projeto de marketing, ele permite a execução contínua e iterativa da estratégia de CX.

Disney Parks (Em segundo lugar no *ranking*), empresa globalmente reconhecida pela capacidade de surpreender e deliciar os visitantes. Seu segredo? Fazer de seus funcionários autênticos “membros do elenco”, que pertencem ao parque como personagens integrantes das histórias e dos cenários ali retratados. A equipe literalmente “vive e respira a Disney”, que também oferece um uso inteligente da tecnologia, por meio de aplicativos para *smartphone*, sistemas de filas interativas e outras soluções de vanguarda.

O exemplo “Disney” remete a uma das maiores revelações da pesquisa: é importante que a tecnologia evoque sensações para criar uma conexão emocional: pode ser um prazer tátil, sensorial; um prazer social, ao proporcionar interações; a satisfação psíquica de conseguir lidar com algo, concluir uma tarefa – e que se torna muito mais viável quando a tecnologia é amigável, intuitiva; e uma conexão de ideias e ideais, resultante de um alinhamento de valores partilhados com o usuário.

A USAA, que fornece serviços financeiros e de seguros para famílias de militares – com mais de 12 milhões de membros – é, um *case* de empresa que obteve enormes reduções de custo em suas operações simultaneamente à otimização da experiência de seus clientes. Ela é líder, pelo terceiro ano consecutivo, do *ranking* do CEEC nos EUA. A USAA uma das principais referências globais em Empatia (seus funcionários são ex-militares ou realizam treinamentos militares antes de ingressar na empresa), mas também tem excelentes pontuações em Tempo e Esforço, Integridade e Resolução.

Além de índices substancialmente maiores de fidelização e recomendação, as empresas que proporcionam melhores experiências aos clientes também sobressaem em termos de crescimento financeiro. As primeiras 25 líderes CX no *ranking* CEEC nos EUA alcançaram mais que o dobro do crescimento de renda das 25 maiores companhias listadas pela Revista *Fortune*. Ou seja: para sobreviver, e principalmente, crescer e sobressair, as companhias devem fazer da tecnologia de ponta uma ferramenta para a entrega de experiências excepcionais, construindo uma relacionamento autêntico e duradouro com seu público. O futuro dos negócios nunca esteve tão atrelado a construção de relacionamentos. Este último, intimamente vinculado ao conceito de *Customer Experience*.

