

O cliente no centro de tudo

As empresas que respondem rapidamente às necessidades do mercado são mais competitivas, mas o uso da tecnologia só faz sentido quando serve para tornar a experiência do cliente mais satisfatória

Por **Fernando Gambôa**, sócio-líder de Consumo e Varejo da KPMG no Brasil e na América do Sul, e **Leonardo Giusti**, sócio-líder da prática de Clientes, Monetização e Experiência da KPMG no Brasil e na América do Sul.

KPMG Business Insights
93ª edição | Março de 2023

Em diversos países, empresas líderes estão cada vez mais empenhadas em entender seus clientes para oferecer a eles as experiências mais positivas que puderem. Justamente por isso, empreendem esforços para ser rápidas, flexíveis e resilientes, de modo que possam se adequar sem demora às exigências de um mundo em constante transformação.

É fato que o ambiente comercial se tornou mais complexo e menos previsível do que jamais foi. Por isso, as organizações se apressam em projetar sistemas e arquiteturas de tecnologia da informação (TI) que tragam eficiência e respostas ágeis aos desafios que surgem.





Fernando Gambôa



Leonardo Giusti

Não se trata da “tecnologia pela tecnologia”; elas não inovam porque isso é apontado como uma tendência ou necessidade, mas porque sentem, no dia a dia, a urgência de se adequar às crescentes exigências. E fazem isso a partir de uma abordagem ponderada, com foco na ampliação e no aprimoramento da experiência do cliente.

O estudo **Global Customer Experience Excellence Report**, realizado pela KPMG International com base nas opiniões de quase 90 mil clientes de 25 países, reúne análises que nos conduzem a estas e a outras conclusões. Por exemplo: o documento ressalta que a pandemia de covid-19 trouxe mudanças duradouras no ecossistema de negócios, acelerando a inovação e impondo a necessidade de implementar novas formas de se conectar aos clientes – estes, por sua vez, estão mais atentos a aspectos como ética, propósito e integridade das empresas, além de valorizarem a conveniência em múltiplos aspectos.

Organizações que têm a capacidade de responder rapidamente às necessidades do mercado são mais competitivas e bem-sucedidas. **Em outras palavras, as organizações que estão prontas para o futuro são aquelas que não se deixam travar por um compromisso estrutural e estão abertas para**

rever processos e estratégias, aproveitando as oportunidades.

Mas o que significa, exatamente, estar preparado para o futuro? O estudo aponta que isso requer uma estratégia baseada em três elementos-chave: saber qual direção o mercado tende a seguir; ter negócios alinhados a essas tendências; e coordenar atividades e recursos de *front*, *middle* e *back office* de modo a ganhar eficiência e produtividade.

Rumo a um futuro orquestrado

Hoje, a experiência do cliente abrange vários canais: lojas online, redes sociais, *e-mail*, mídias sociais diversas... Essa ampla gama de opções aproxima as organizações de seu público, mas impõe desafios inéditos, como a rapidez no atendimento e a necessidade de responder às demandas apresentadas.

A resposta para esses desafios consiste em desenvolver um *omnichannel* integrado e conectado, que garanta a mesma qualidade de entrega e um atendimento coeso em todos os canais. Também é fundamental desenhar as jornadas nos diversos canais partindo de uma mesma premissa – independentemente do canal, a experiência do cliente deve ser fluída e consistente, sem rupturas ou diferenças significativas, ou seja, a experiência não deveria ser impactada quando o cliente migra de um canal para outro.

A orquestração é o mecanismo pelo qual as empresas gerenciam o desenvolvimento de capacidades e processos no *front*, *middle* e *back office* de modo a garantir conectividade entre as iniciativas, com maior flexibilidade e otimização de recursos.

O cliente, as operações, o empreendimento e o ecossistema formam os quatro níveis da orquestração. Resumidamente, o marketing, as operações de vendas e a prestação de serviços devem se organizar em torno do cliente para proporcionar uma experiência personalizada e consistente em todos os canais; em operações, o alinhamento do *front* e do *middle office* imprime velocidade à entrega de serviços tradicionais e digitais e permite integrar o gerenciamento de pedidos, garantia, inventário e orquestração de rede, eliminando erros de provisionamento e outras falhas; a frente denominada empreendimento é a conexão de toda a empresa em torno do cliente, ligando os processos de negócios e os fluxos de trabalho para dar suporte de ponta a ponta. E as parcerias de ecossistemas viabilizam a complementação de habilidades, permitindo uma evolução contínua em vez de melhorias pontuais. Assim, mais do que focar em projetos, o uso de ecossistemas promove uma evolução mais abrangente, com o uso de tecnologias avançadas, tais como Inteligência Artificial (IA) e *blockchain*.

Pilares da excelência

Entre outros pontos, a publicação da KPMG ressalta que tem havido um fortalecimento da abordagem holística e detalha os **pilares de excelência no atendimento ao cliente. Estes consistem basicamente em seis fatores: integridade; resolução; expectativas; tempo e esforço; personalização; e empatia.**

Esses aspectos têm sido consistentemente mostrados como essenciais para construir experiências fortes, que se convertem em resultados comercialmente benéficos (fidelização, goodwill, propaganda positiva espontânea). Como são fatores interligados, é essencial ser bom em todos eles.





A integridade é preponderante na medida em que avançamos na economia de dados e a ênfase na segurança é fundamental. Os clientes também são mais propensos a confiar em empresas que combinam privacidade e segurança com um valioso serviço personalizado.

Já a resolução refere-se à capacidade de detectar, resolver e remover os incômodos dos clientes. As empresas que têm uma compreensão mais profunda das necessidades de seu público-alvo estão mais preparadas para atuar preventivamente e para oferecer soluções mais satisfatórias.

O uso complementar de IA – por meio, por exemplo, dos *chatbots* – e interação humana qualificada eleva os graus de satisfação com o suporte on-line. O segredo é encontrar o equilíbrio adequado entre manter pessoas qualificados e integrar IA em atividades críticas para a experiência do cliente.

A mudança mais significativa apresentada nesses seis pilares parece ser a maneira como as

expectativas são definidas. O conteúdo gerado pelo usuário, o marketing de influenciadores e as experiências conduzidas por empresas líderes estão constantemente definindo e redefinindo expectativas.

Um exemplo é o metaverso. Na medida em que o uso desse ambiente virtual avançar, as expectativas do cliente também tenderão a mudar rápida e significativamente; por isso, é essencial acompanhar as tendências e, sempre que possível, antecipar-se a elas, liderando a transformação.

O pilar relativo a tempo e esforço refere-se à tendência natural do ser humano em priorizar as facilidades e a otimização do tempo. Quanto mais um cliente sentir que determinado serviço ou produto “facilita” a vida dele, maior é a probabilidade de fidelização.

Cumprimentar os clientes pelo nome em *e-mails* ou lembrar seus aniversários são medidas simpáticas, mas insuficientes; a personalização requer a habilidade de oferecer serviços e produtos com base nos comportamentos, nas pesquisas, no histórico de

compras e em toda a ampla gama de interações do indivíduo.

Recursos avançados de IA e análise de dados permitem coletar *insights* significativos. No entanto, **à medida que mais organizações projetam a “hiperpersonalização”, impõe-se a necessidade de construir um delicado equilíbrio**, para que o rastreamento geográfico ou a escuta de dispositivos não se transformem em ferramentas invasivas ou até assustadoras.

Finalmente, o pilar da empatia consiste em humanizar o relacionamento, para que a jornada do cliente, ainda que mediada pela tecnologia, não se torne algo frio e mecânico. Ou seja: para possibilitar uma experiência positiva de fato, é necessário entender como a experiência faz os clientes se sentirem, compreendendo a situação, as motivações, as expectativas e os demais aspectos relacionados aos outros pilares que abordamos aqui.

De certa forma, a jornada dos negócios é a própria jornada humana neste século 21 pós-pandemia: **uma reaprendizagem constante, baseada na ampliação de possibilidades e no uso equilibrado dos recursos tecnológicos e ambientais.**

<https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2023/02/oferecer-experiencias-valor-cliente-demanda-flexibilidade.html>

