



O imperativo da experiência de cliente conectada

Customer Experience
Excellence Report
Portugal 2018



Customer Experience
Excellence Centre



O imperativo da experiência de cliente conectada





O KPMG *Customer Experience Excellence Centre* é um grupo internacional de reflexão empenhado em promover as melhores práticas globais da experiência de cliente



Nove anos de investigação contínua



2.500 revisões detalhadas de marcas



+2,7 milhões de avaliações individuais B2C e B2B



21 mercados abrangidos em 2018

Analisa as melhores práticas no âmbito da experiência dos clientes através de Seis Pilares (KPMG *Six Pillars*TM)



O ADN de cada experiência excepcional

Está desenhado para melhorar a eficácia dos programas de *Customer Experience (CX)*



Voz do cliente



Desenho da experiência



Estratégia da experiência de cliente



CX Economics e *CX Return on Investment*

Introdução

A KPMG Portugal tem o prazer de apresentar a primeira edição do “*Customer Experience Excellence Report*”, focado na experiência dos clientes em Portugal.

Este estudo tem como objectivo perceber como é que os clientes avaliam a sua experiência na relação com estas empresas, pretendendo destacar as *leading practices* e recolher *insights* e aprendizagens *cross-sector*. Move-nos a actualidade e a pertinência do tema na era do *Customer Centricity* e da transformação digital.

Nesta edição, além do foco no cliente e na psicologia associada à avaliação da experiência, estamos também interessados em compreender a organização, na forma como o negócio se vê a si mesmo e na sua relação com o cliente. Por que é que isto se tornou um tópico importante?

A disrupção e a transformação estão entre os termos mais comuns – se não usados em demasia – nas salas de reuniões de hoje. Mas será que as empresas estão a conseguir criar as ligações internas necessárias para assegurar uma experiência consistente em todos os *touchpoints*? Para muitos, a experiência do cliente ainda tem de evoluir para uma execução coerente com as expectativas criadas nos clientes ou para uma disciplina de transformação. Ainda é apenas algo tático alicerçado numa equipa ou um projecto, e não uma capacidade madura e estratégica de negócio.

É crítico que as empresas consigam alinhar esta questão, uma vez que a inconsistência é o inimigo natural das expectativas do cliente. Não conseguir cumprir essa promessa trará efeitos de longo prazo, em especial na sua capacidade de fidelização e retenção.

De forma transversal aos vários mercados, a KPMG tem vindo a observar que apesar dos inúmeros investimentos feitos, apenas um reduzido número de empresas está a ser bem-sucedida em tornar a experiência de cliente numa fonte de valor para o seu negócio.

Existem, no entanto, evidências que nos permitem manter o optimismo acerca do futuro. Algumas organizações estão, de facto, a fazer progressos na transformação do seu negócio e, ao mesmo tempo, na elevação da experiência dos seus clientes.

Há muito a aprender com estes exemplos de sucesso. Casos como o Activo Bank, a Nespresso ou o Vila Galé, a par com as novas plataformas como o MB Way, mostram que o cliente português tende a valorizar um certo misto de inovação e desmaterialização com os valores tradicionais de uma proposta completa, íntegra e entregue de forma personalizada e empática.

Estas empresas estão a construir fundações sólidas para uma *Customer Experience* (CX) de sucesso, cultivando quatro capacidades cruciais. Em primeiro lugar, uma preocupação com a **excelência** a todos os níveis da organização e a adopção das melhores práticas globais. Em segundo lugar, um enfoque em **envolver**, capacitar e apoiar as suas pessoas. Em terceiro lugar, uma gestão rigorosa da **execução**, assegurando que o desenho das experiências é entregue do princípio ao fim, desde a venda à operação. Por fim, encaram o processo de transformação de forma autêntica (e não baseado em melhorias incrementais), mostrando um entendimento claro sobre a **economia** que sustenta a experiência de cliente.

Ao criar as capacidades internas adequadas, estas empresas destacam-se pela forma como os seus esforços de CX são integrados e conectados. As fronteiras entre o *front* e o *back office* estão a desaparecer; os nossos “vencedores” estão cada vez mais perto dos seus clientes e são impulsionadas pelos *insights* obtidos. Apostaram em novos modelos de negócio, encantaram os seus clientes e criaram fãs de longo-prazo.

Neste contexto de mudança organizacional, observámos uma mudança fundamental na mentalidade do cliente. A importância de estabelecer e cumprir as expectativas tornou-se num grande impulsionador dos níveis de recomendação e lealdade.

Existe uma alteração significativa de *mindset*. Um fenómeno chamado transferência de expectativas, onde uma marca líder define o ponto de referência para as restantes marcas. As empresas são apanhadas numa espiral de expectativas continuamente elevadas por parte dos clientes. São novos patamares de exigência que extravasam a perspectiva sectorial, um novo ecossistema.

Adaptar-se para conseguir competir num mundo repleto de expectativas exige capacidade de inovação e conexão dos negócios, de forma a oferecer uma experiência verdadeiramente integrada e de excelência para este novo perfil de cliente.

O relógio não pára. Novos pensamentos, novas referências que não se deixam prender pelo "colete-de-forças" do passado estão agora a redefinir as regras do sucesso. As empresas têm de fazer uma escolha difícil: acompanhar as novas regras do jogo ou entrar na obscuridade do "eu também".

Chamamos a isto "O imperativo da experiência de cliente conectada".



Índice

Principais
conclusões

08



Os Seis Pilares de uma
experiência excepcional

14



*Performance
global*

20



*Os 'Customer
Experience
Champions'
Portugal 2018*

26







Principais conclusões

Principais conclusões



As organizações lideradas por gestores que têm o cliente no centro das suas prioridades e que têm paixão por entregar valor ao cliente são as que conseguem realmente impulsionar a mudança.”

Nasser Sattar,
Head of Advisory da KPMG Portugal

Nunca as marcas sentiram tanta pressão para serem bem-sucedidas. A melhoria constante é sempre esperada. Estamos a caminhar em direcção àquilo a que alguns chamam de *expectations economy* (economia de expectativas). Uma economia impulsionada por dados e *insights*, tipificada pela disrupção e inovação, onde as empresas têm de decidir se querem ser líderes ou seguidoras.

Não é preciso fazer uma pesquisa aprofundada para saber que as expectativas do cliente estão a mudar rapidamente e que as empresas estão a encontrar cada vez mais dificuldade em se destacar. O que este estudo mostra, no entanto, é que a experiência do cliente é um diferencial importante e realmente valorizado.

A noção de “experiência” é progressivamente mais transversal. Os clientes comparam cada nova experiência que têm com a sua última melhor prática, independentemente da indústria ou do contexto – o referencial de uma experiência extraordinária passou a ser *cross-sector*. A nossa análise sugere que algumas empresas procuram inspiração fora dos seus sectores tradicionais, aprendendo com líderes de outras indústrias. E é isto que torna este trabalho realmente relevante na nossa perspectiva.

Principais destaques



O Índice de *Customer Experience Excellence* (CEE) para Portugal em 2018 foi de 7,05. 14/100 empresas oferecem experiências realmente excepcionais, com índices superiores a 7,5.



Os sectores com melhores classificações são o Retalho não alimentar (7,26) e o Retalho alimentar (7,24). Telecomunicações e *Utilities* surgem globalmente com piores resultados.



Personalização e *Integridade* são os pilares que mais impactam os níveis de lealdade e recomendação dos clientes em Portugal. O pilar de *Tempo e Esforço* é aquele que reúne melhor classificação, com 7,28 pontos. O pilar de *Expectativas* é o pior classificado, com 6,64 pontos.

O inquérito realizado permitiu obter um conjunto de conclusões bastante significativas, que demonstram aquilo que é efectivamente privilegiado pelos clientes em Portugal, em que medida sentem a proximidade no relacionamento com as empresas e quais as oportunidades de melhoria que ainda reconhecem.

- **A Personalização é uma alavanca crítica para ganhar a fidelização dos clientes.** As marcas que apresentam o melhor desempenho no nosso estudo são aquelas que oferecem experiências muito personalizadas ou exclusivas, adaptadas às necessidades específicas de cada cliente, em especial quando embebidas na sua proposta de valor.
- **Os clientes em Portugal continuam a valorizar a Integridade demonstrada pelas empresas.** O quadro de líderes do *Customer Experience Excellence* deste ano é dominado por empresas orientadas para o cliente, focadas em “entregar” a promessa associada aos valores centrais das suas marcas.
- **Capitalizar nas raízes locais parece ter um impacto significativo na experiência dos clientes.** Tanto empresas nacionais como internacionais que souberam tirar partido das preferências locais e da essência dos portugueses parecem ter beneficiado de classificações mais elevadas.
- **Quanto maior a competição sectorial, melhor a experiência do cliente.** Não é surpreendente que tanto o retalho alimentar como o não alimentar tenham recebido as melhores pontuações de experiência do cliente em geral: a concorrência nesses sectores é tipicamente mais acentuada, colocando a satisfação do cliente como um dos factores críticos de sucesso para uma relação continuada.
- **Um *business case* devidamente quantificado que permita entender o retorno do investimento em iniciativas de transformação da experiência de cliente conduz a melhores resultados.** Este exercício garante que as iniciativas focadas na experiência de cliente não representam subinvestimento, por um lado, nem um gasto excessivo sem a devida valorização do cliente, por outro. Mas esta avaliação requer *insights* sobre os *economics* da jornada do cliente.
- **Se uma empresa define expectativas, é melhor cumpri-las.** De todos os factores analisados, os clientes em Portugal apontaram o pilar de *Expectativas* como o pior classificado. As empresas que são capazes de definir correctamente as expectativas e depois conseguem excedê-las nos principais “momentos de verdade” fidelizam clientes no nosso país.
- **Reorientar a empresa em torno do cliente continua a ser um desafio.** Embora as empresas mais bem posicionadas sejam bons exemplos de foco no cliente, a maioria das organizações continua com dificuldades para incorporar essa visão em todos os níveis organizacionais. Alinhar *o front, o middle e o back-office* parece ser um longo caminho a percorrer, porém imprescindível.

Metodologia

Desde 2010, o *Customer Experience Excellence Centre* tem questionado globalmente os clientes sobre as suas experiências individuais com as marcas. Até hoje, mais de 2,7 milhões de consumidores foram entrevistados em 21 mercados.

Sobre a pesquisa

A pesquisa para o nosso relatório baseou-se numa recolha *online*, realizada entre 21 e 30 de Maio de 2018.

2.500 Clientes em Portugal foram entrevistados, garantindo uma amostra de perfil de consumidor nacionalmente representativa em termos sociodemográficos no nosso país.

No total, foram obtidas 27.852 avaliações da experiência do cliente com as empresas. Para participar no estudo e poder responder a perguntas sobre uma organização ou marca específica, os entrevistados referiram ter interagido com essa empresa nos últimos seis meses.

Inicialmente foram seleccionadas 126 marcas, tendo por base uma avaliação qualitativa de dimensão, exposição, visibilidade e notoriedade das empresas no mercado nacional. Como critério de elegibilidade para o *ranking* final, cada marca alcançou um mínimo de 100 respostas válidas. Assim, 100 marcas estão incluídas na avaliação do *Customer Experience Excellence Report* Portugal 2018.

Entrevistas em profundidade

Além da pesquisa com o cliente, entrevistámos vários responsáveis de algumas das empresas líderes do nosso estudo, a fim de explorar a forma como encaram a importância da experiência do cliente, o seu foco e interesse que ficaram expressos nos seus bons resultados, e o papel dos *insights* para impulsionar o crescimento das suas organizações.

A KPMG Portugal gostaria de agradecer os contributos de:

- Ricardo Campos, CEO do Activo Bank e Luis Magro, Director de Marketing;
- Margarida Silva, *Marketing Manager* da FNAC;
- Gonçalo Rebelo de Almeida, Administrador do Grupo Vila Galé;
- José Rodrigues, *Strategy, Planning & Insights Manager* da IKEA Portugal e Ashley Hamilton, responsável de *Customer Experience*;
- André Moura, Director de Marketing da marca Nespresso;
- Tiago Bianchi de Aguiar, Director de Estratégia corporativa da SIBS (MB Way);
- Marta Cunha, responsável da Direcção de Clientes da SonaeMC;
- Equipa responsável pelo WTF.

Cobertura sectorial

Neste estudo analisamos marcas em oito indústrias principais¹:



Serviços financeiros



Restauração



Retalho alimentar



Entretenimento e lazer



Retalho não alimentar



Telecomunicações



Viagens e hotelaria



Utilities

¹ Os sectores Público e Logística faziam parte da lista inicial de Indústrias. No entanto, as empresas pré-seleccionadas para avaliação não apresentaram uma amostra de respostas estatisticamente relevante.



O imperativo da experiência de cliente conectada



Os Seis Pilares de uma experiência excepcional

Os Seis Pilares de uma experiência excepcional

Quase uma década de pesquisa demonstrou que as relações extraordinárias com os clientes têm em comum um conjunto universal de qualidades – são estes os Seis Pilares da excelência em experiência de cliente.

O modelo dos Seis Pilares de excelência em experiência de cliente (KPMG *Six Pillars*TM) foi desenvolvido pela KPMG para orientar uma definição precisa e prática do resultado emocional que uma experiência bem-sucedida deve oferecer. Com base em 2,7 milhões de avaliações detalhadas de clientes, os Seis Pilares foram validados em 21 mercados e comparados com resultados comerciais, níveis de fidelização e de recomendação.

Os Seis Pilares estão intrinsecamente interligados e, em combinação, fornecem uma capacidade de compreensão profunda das características de uma experiência excepcional. São um mecanismo poderoso para ajudar as organizações a entender como é que a experiência do cliente flui entre canais, indústrias e tipos de empresa. Empresas líderes demonstram o domínio desses pilares e são excelentes em todos eles.



Personalização

Utilizando a atenção individual para impulsionar uma conexão emocional

A *Personalização* é a componente mais valiosa da maioria das experiências. Implica demonstrar que uma organização entende as especificidades do cliente e adaptará a experiência de acordo. A atenção individualizada, o conhecimento de preferências e interações passadas resultam numa experiência, de facto, pessoal.



Integridade

Transmitindo confiança e garantindo a entrega da “promessa” oferecida

A *Integridade* vem de um comportamento organizacional consistente que demonstra confiabilidade. O grau de cumprimento da proposta de valor encontra-se em situações tão simples como a apresentação de uma factura sem erros ou um processo de devolução sem surpresas. Para os clientes, a *Integridade* é a medida segundo a qual a organização cumpre a sua “promessa”, mostrando que a confiança é um factor consistentemente prioritário.



Tempo e Esforço

Minimizado o esforço do cliente através de processos simples e ágeis

O tempo é um recurso escasso para os clientes e, por isso, eles procuram cada vez mais uma resolução instantânea. Remover obstáculos desnecessários, impedimentos e burocracia para permitir que o cliente atinja os seus objectivos de maneira rápida e fácil demonstrou aumentar a lealdade. Muitas empresas estão a descobrir como usar o *Tempo e Esforço* como fonte de vantagem competitiva. Da mesma forma, há claras vantagens de custo ao economizar tempo, desde que os outros pilares não sejam comprometidos.



Expectativas

Gerindo, cumprindo e excedendo, sempre que possível, as expectativas do cliente

Os clientes têm expectativas sobre como as suas necessidades serão atendidas, e essas são cada vez mais estabelecidas num contexto *cross-sector*, em função das melhores experiências oferecidas. Grandes organizações entendem, entregam e – se apropriado – superam as expectativas. Algumas empresas fazem “declarações de intenção” mas não cumprem. Aquelas que definem a *Expectativa* com precisão e, de seguida, são capazes de exceder são as que naturalmente encantam o cliente.



Empatia

Demonstrando um elevado nível de compreensão sobre as circunstâncias especiais de cada cliente

A *Empatia* é a capacidade emocional de mostrar que se entende a situação particular de outra pessoa. Comportamentos facilitadores de empatia são fundamentais para estabelecer um relacionamento forte, de envolver e reflectir um sentimento de preocupação único com cada cliente. Nesse sentido, a percepção será a de que a organização fará tudo o que estiver ao seu alcance para atender às circunstâncias e necessidades dos seus clientes.



Resolução

Convertendo uma situação negativa numa grande experiência

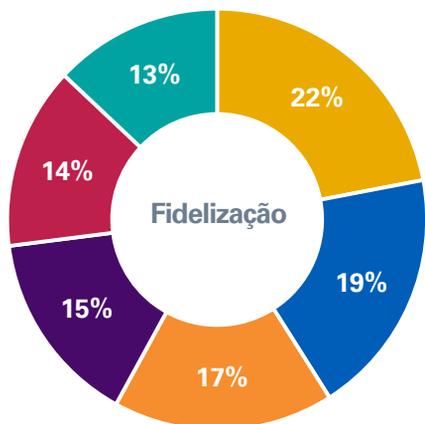
A recuperação de um cliente é muito importante. Mesmo com os melhores processos e procedimentos implementados, por vezes acontece algo errado que gera elevada frustração para o cliente. Grandes empresas não só têm a capacidade de rápida conversão como também aproveitam o momento para fazer com que o cliente se sinta realmente bem face a uma experiência inicialmente negativa. Um pedido de desculpas sincero e a celeridade são os dois elementos cruciais da *Resolução* bem-sucedida.



Impacto dos Seis Pilares

Quando analisada contra os Seis Pilares, a nossa pesquisa sugere que as alavancas mais importantes de lealdade e recomendação dos clientes em Portugal estão relacionadas com os pilares da *Personalização* e da *Integridade*.

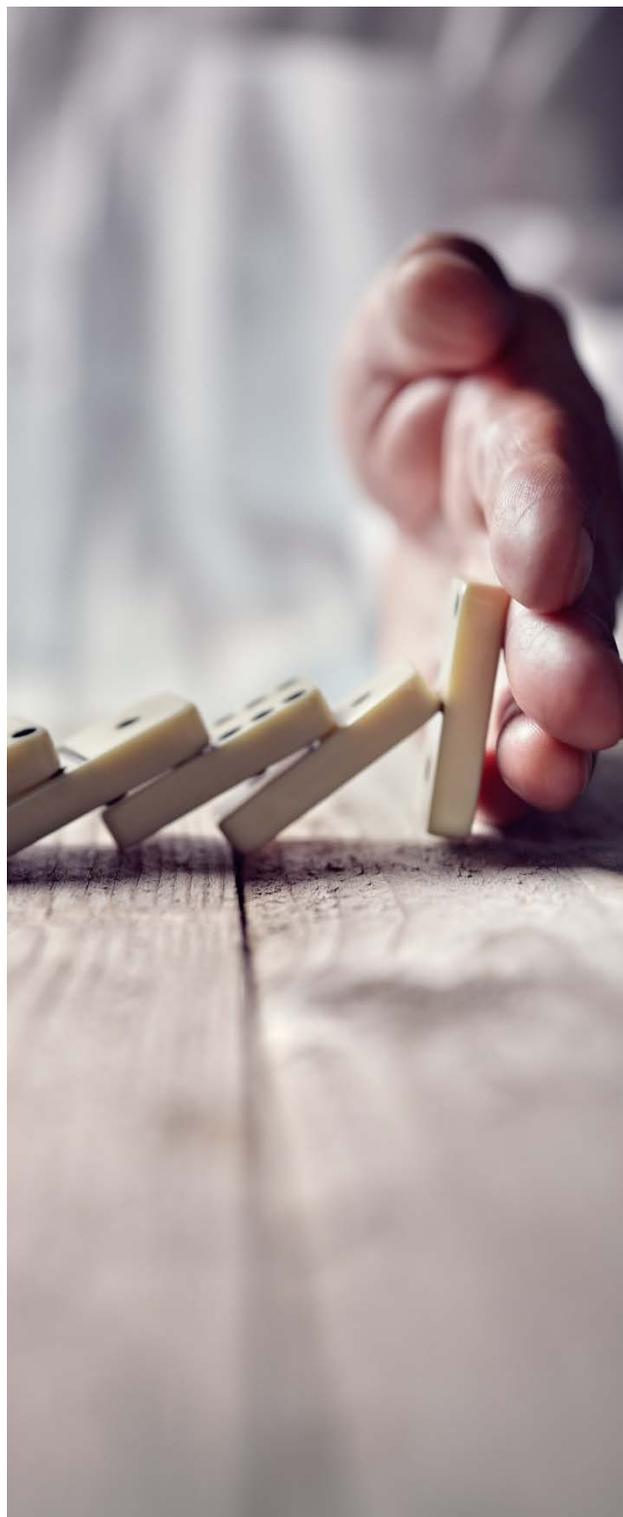
No entanto, a excelência é exigida consistentemente em diversos pilares. Empresas que observam os Seis Pilares provaram ter melhores classificações globais no nosso estudo.

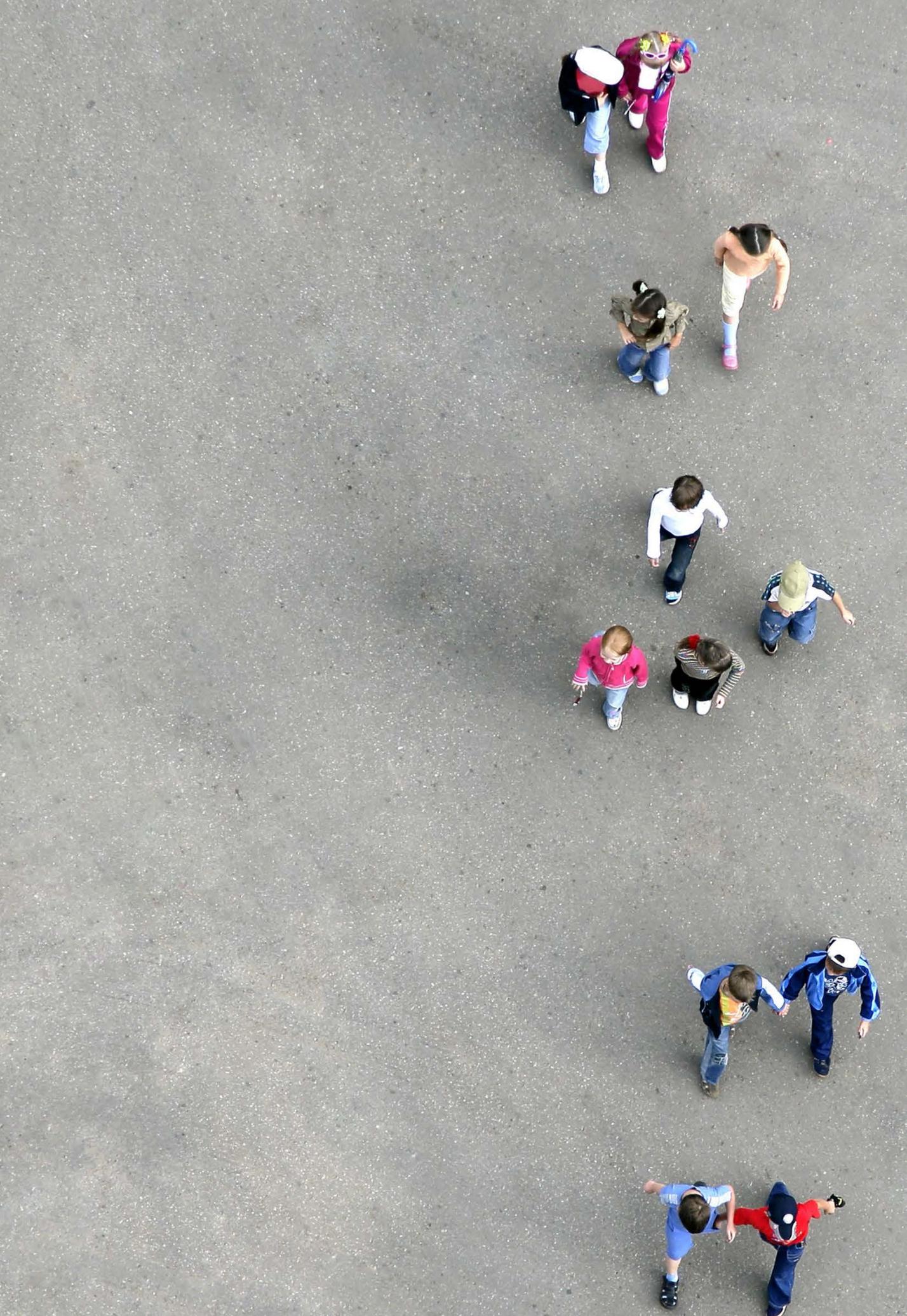


■ Personalização ■ Integridade ■ Tempo e Esforço
■ Expectativas ■ Empatia ■ Resolução



■ Personalização ■ Integridade ■ Tempo e Esforço
■ Expectativas ■ Empatia ■ Resolução





O imperativo da experiência de cliente conectada



O imperativo da experiência de cliente conectada

Performance global

Performance global

“

Felizmente estamos a mudar o conceito de ‘cliente’ – antes olhávamos como número, agora começa a fazer parte da cultura das organizações, como motor essencial do seu processo de inovação e disrupção.”

Gonçalo Traquina,
Partner da KPMG Portugal

A KPMG criou o **Índice de Customer Experience Excellence (CEE)** para avaliar de forma integrada as respostas dos clientes às várias questões sobre a performance das marcas nos Seis Pilares. Esta métrica pode variar entre 0 e 10. O Índice de CEE para Portugal em 2018 foi de 7,05.

A maioria das empresas oferece uma experiência mediana, com 71 empresas a variar a sua pontuação entre 6,5 e 7,5. Em comparação, 14 empresas parecem oferecer experiências realmente excepcionais, com índices superiores a 7,5. E apenas uma cumpre com os critérios para ser considerada uma marca de topo a nível mundial, com pontuação igual ou superior a 8.

Curiosamente, os consumidores portugueses deram às suas marcas uma classificação geral ligeiramente inferior à dos consumidores do Reino Unido em 2018 (7,13) ou da Holanda (7,14) e consideravelmente inferior à dos consumidores norte-americanos, que atribuíram às suas marcas uma classificação geral de 7,65 em 10. Isto sugere que as marcas em Portugal ainda têm espaço significativo de melhoria.

7,05

Índice de *Customer Experience Excellence* | Portugal 2018

Avaliação do Índice CEE Portugal 2018 por Pilar



Personalização

7,24



Integridade

7,18



Tempo e Esforço

7,28



Resolução

6,78



Expectativas

6,64



Empatia

6,98

Personalização e Integridade na vanguarda de uma melhor experiência

Se tivermos que destacar um pilar no mercado português deverá ser a *Personalização*. A *Personalização* obteve uma pontuação bastante elevada, de 7,24. Como indicam as pesquisas deste ano, os líderes em excelência são aqueles que são capazes de oferecer uma experiência altamente personalizada. Essas organizações estão a aproveitar a inovação tecnológica e o poder do *Data & Analytics* para descobrir – e até prever – tendências, desejos, necessidades e comportamentos dos consumidores. Estas empresas criam jornadas cada vez mais personalizadas e ofertas customizadas de produtos e serviços que encantam cada cliente individual.

A *Personalização* pode ser importante, mas os clientes portugueses também mostraram que a *Integridade* é fundamental. Este pilar teve uma avaliação de 7,18. De facto, a importância da sustentabilidade e do comportamento ético aumentou na sociedade portuguesa nos últimos anos, e isso influenciou a forma como os clientes vêem as organizações e a entrega da sua promessa. As marcas que incorporaram com sucesso valores fortes nos seus negócios conseguiram, globalmente, construir uma base de clientes muito fiel.

Os clientes portugueses recompensam as marcas que executam uma estratégia de *customer first*

- Dão às marcas uma classificação de 7,05 em 10 para a experiência geral do cliente
- Preferem marcas que oferecem um alto nível de personalização e integridade
- Num contexto de concorrência, as empresas precisam de encontrar novas formas de se diferenciar, através de uma melhor experiência de cliente

Expectativas defraudadas

Embora os clientes portugueses possam estar satisfeitos com a *Integridade* das suas marcas, eles não consideram que as suas *Expectativas* estejam a ser cumpridas na mesma medida. A avaliação deste pilar é a mais baixa de todas, com apenas 6,64 pontos.

Poderíamos argumentar que isso apenas prova que as expectativas do cliente são sempre muito altas e virtualmente impossíveis de atingir. Mas estes dados também indicam uma certa frustração do cliente com as organizações que prometem em excesso e acabam por entregar menos. Em vez disso, são aquelas empresas que conseguem definir cuidadosamente as expectativas e, de seguida, entregam em excesso nos momentos certos da jornada do cliente, que pontuam bem no pilar de *Expectativas*.

Infelizmente, altas pontuações neste pilar são escassas em Portugal. Isso também significa que há uma grande oportunidade para aquelas marcas que conseguirem alinhar a sua operação de *front, middle e back-office* nesse sentido.



Avaliação do Índice CEE Portugal 2018 por Indústria

	Retalho não alimentar	7,26
	Retalho alimentar	7,24
	Restauração	7,19
	Serviços financeiros	7,04
	Entretenimento e lazer	6,84
	Viagens e hotelaria	6,79
	Telecomunicações	6,65
	Utilities	6,12

A preferência natural dos clientes pelo Retalho

Sem surpresas. O Retalho alimentar e não alimentar lideram o *ranking* do CEE em geral. Em parte, isso ocorre porque estes sectores desfrutam de um relacionamento muito próximo e frequente com os clientes. Mas é também porque as barreiras à entrada são comparativamente baixas nestas indústrias, o que impulsiona a concorrência e obriga as marcas a investir na melhoria da experiência do cliente – é um diferencial importante.

A transformação digital e o *self-service* proporcionado aos clientes nos Serviços Financeiros alavancou uma classificação elevada a algumas marcas nacionais, seja na Banca, seja nos Meios de Pagamento, mas de forma geral a avaliação dos clientes portugueses é mediana, o que demonstra que ainda existe um longo caminho a percorrer para aproximar o sector financeiro nacional das boas práticas de mercado internacional.

De notar as pontuações mais contidas nas Telecomunicações e *Utilities*, onde apesar da forte concorrência devido à alta concentração sectorial, a relação com o cliente parece depender ainda de processos complexos, burocráticos e pouco ágeis.



O imperativo da experiência de cliente conectada



O imperativo da experiência de cliente conectada

Os *'Customer
Experience
Champions'*
Portugal 2018

Os 'Customer Experience Champions' Portugal 2018

Os nossos *champions* são empresas altamente conectadas que são capazes de combinar a capacidade de atender de forma personalizada ao cliente enquanto apostam na inovação para se distinguirem num contexto de forte disrupção tecnológica.



Serviços financeiros

Activo Bank

Nativo na era das novas tecnologias, o Activo Bank procura, através da simplicidade, transparência e rapidez proporcionada pelos canais digitais, concretizar a sua promessa.

O Activo Bank permite aos seus clientes realizar todo o processo de adesão de maneira digital, e aparentemente esse equilíbrio de *Tempo e Esforço* está a ser muito valorizado pelos clientes. Mas não é apenas neste pilar que a marca se destaca. De facto, em todos os pilares é uma referência.



Viagens e hotelaria

Vila Galé

Apesar da era da transformação digital, no Turismo os clientes continuam a privilegiar a componente do contacto humano com o cliente. Essa terá sido a principal razão de destaque para esta cadeia hoteleira, que acredita que essa deverá continuar a ser a grande aposta – as pessoas.

A empatia com o cliente é algo natural, que não deverá ser forçado. Na mesma linha, o *employee experience* é uma forte alavanca da empresa.



Retalho alimentar

Nespresso

Entrar numa loja Nespresso é toda uma experiência. Desde a variedade dos cafés e dos utilitários até à simpatia dos colaboradores e o café oferecido no final da visita, são muitos os argumentos para voltar.

Desde sempre esta marca se empenhou em proporcionar uma experiência única e diferenciada a todos os clientes, que se reflecte numa atmosfera em loja, atendimento e serviço, muito valorizada pelo cliente português.



Serviços financeiros

PayPal

O PayPal veio facilitar a intermediação nas compras *online*, de forma conveniente, cómoda e segura, que grande parte dos utilizadores prefere. Tanto compradores como vendedores depositam confiança neste serviço, que assegura a confidencialidade da informação associada a cartões de crédito e contas bancárias.

No mercado português a *Integridade* é um dos factores mais valorizados.



Serviços financeiros

MB Way

O MB Way representa mais uma inovação promovida pela SIBS no contexto do mercado de pagamentos móveis. A forte penetração que este serviço de pagamentos tem actualmente na sociedade portuguesa, de aproximadamente um milhão de utilizadores, é reflexo da valorização e percepção que os consumidores têm da forma simples, cómoda e rápida com que as suas compras, transferências e levantamentos se efectuam.



Retalho não alimentar

IKEA Portugal

A IKEA é uma referência incontornável em qualquer mercado onde esteja presente. Uma das suas principais características é a diversidade, conseguindo consubstanciar uma ideia de personalização para a maioria das pessoas: apesar da escala associada ao seu catálogo de produtos e modelo de venda, cada cliente encontra facilmente uma resposta às suas necessidades específicas ao nível da decoração e mobiliário para a casa.



Retalho não alimentar

Massimo Dutti

A Massimo Dutti reflecte na sua proposta de valor um conjunto de elementos que o cliente português valoriza: o conforto, a organização e a arrumação da loja, a cordialidade dos colaboradores e, conseqüentemente, o seu *Tempo e Esforço* dedicado.

Associado a tudo isto, uma menção especial ao modelo de vendas *online*, o cuidado na embalagem e a boa gestão de expectativas no processo de entrega.



Retalho não alimentar

Sacoor

Em Portugal gostamos das marcas portuguesas de referência, e a Sacoor é uma delas.

Duas razões principais justificam o sucesso da marca no nosso estudo. Primeiro, a qualidade que os clientes lhe atribuem, à qual se somam campanhas e promoções muito frequentes. Segundo, a empatia e a simpatia no relacionamento com o cliente.



Retalho não alimentar

Nike

As marcas desportivas estão em destaque na avaliação da experiência de cliente no mercado português.

A Nike destaca-se nos pilares da *Integridade*, *Tempo e Esforço* e *Expectativas*. De facto, a experiência da compra *online* e devolução foi bastante apreciada pelos clientes. O processo é fácil e muito célere, e o cliente é constantemente informado.



Retalho não alimentar

Adidas

Também a Adidas recebeu destaque no nosso estudo de aferição de qualidade da experiência de cliente em Portugal.

Neste caso, a qualidade da experiência tende a "confundir-se" com a qualidade do produto. Os clientes reconhecem os valores da marca reflectidos na proposta de valor a todos os níveis. De destacar o pilar da *Personalização*.

Entendendo a excelência: Activo Bank



Aderi de forma remota porque o Banco não existe na minha cidade e o processo correu muito bem.

Os canais digitais são fantásticos, não é necessário interagir pessoalmente e consigo ser bastante autónomo na minha gestão.”

Participante no CEE Portugal 2018

Na primeira edição do CEE Portugal, a Banca portuguesa surge em quarto lugar na avaliação dos clientes, mas é o Activo Bank que lidera a nossa lista. Proposta de valor simples, transparência na comunicação, conveniência e empatia em momentos de necessidade de resolução são alguns dos critérios que os clientes mais salientaram.

O Activo Bank assumiu-se como líder destacado na nossa avaliação em todos os pilares.

De forma impressionante, assume-se com *gaps* de dois dígitos na pontuação por pilar face à média da Indústria de Serviços Financeiros que, além da Banca, inclui as Seguradoras e os Meios de Pagamento.

De facto, esta boa *performance* faz-nos recapitular a pertinência dos Seis Pilares, num contexto em que o nosso líder se destaca pela positiva precisamente naqueles critérios onde as empresas portuguesas estão globalmente piores: *Expectativas* (+18% face à média da indústria), *Empatia* (+17%) e *Resolução* (+16%).

A Banca tem vindo a apostar profundamente na transformação digital, desmaterializando processos e facilitando o contacto dos clientes com o banco, sempre e quando quiserem, por via de múltiplos canais. A Banca é também um dos sectores onde o contacto humano continua a ser muito importante, porque transmite a confiança e a credibilidade que estas instituições deverão representar.

A omnicanalidade será o expoente máximo da jornada do cliente *phygital* (i.e. que oscila entre a utilização de canais físicos ou digitais consoante a sua preferência ou necessidade). O Activo Bank, nascido sem heranças, parece ter o seu caminho preparado neste sentido, e os clientes souberam valorizá-lo.



Personalização

Segundo o CEO Ricardo Campos, “apostámos num CRM que nos permite apresentar propostas muito adequadas ao perfil de cada cliente, e por outro lado evitamos fazer comunicações massivas”.

Esta poderá ser a chave para uma personalização discreta e silenciosa que agrada aos clientes sobremaneira porque não os sobrecarrega de informação e mantém-nos em controlo das suas escolhas.



Integridade

Nativo na era das novas tecnologias, o Activo Bank procura, através da simplicidade, transparência e rapidez proporcionada pelos canais digitais, concretizar a sua promessa.

“Entendemos que a captação de clientes na Banca está muito ligada à sua afinidade com a marca, e acreditamos que o momento da abertura de conta é o mais importante de todos na jornada, porque se correr bem seremos recomendados”, refere Ricardo Campos.

O CEO reforça o princípio de integridade seguido pelo banco: “Temos que fazer por merecer a confiança dos nossos clientes. Ao sermos um banco transparente e simples nos processos estamos ao lado do cliente a ajudá-lo a atingir os seus objectivos, e este é um princípio de relação importante.”

Activo Bank: Performance nos Seis Pilares

Os Seis Pilares:
classificação vs. média da
Indústria



Personalização

+15%



Integridade

+13%



Expectativas

+18%



Resolução

+16%



Tempo e Esforço

+15%



Empatia

+17%



Os clientes do futuro não são apenas nativos digitais, eles também esperam a ubiquidade digital.

As novas gerações têm vários dispositivos e esperam poder aceder às suas contas e serviços onde quer que estejam, de forma simples, rápida e consistente entre canais.

Os bancos têm de estar preparados para a transformação digital que a “omnicanalidade” lhes impõe.”

Gonçalo Traquina,
Partner da KPMG Portugal



Tempo e Esforço

O Activo Bank permite aos seus clientes realizar todo o processo de adesão de maneira digital, e aparentemente esse equilíbrio de *Tempo e Esforço* está a ser muito valorizado pelos clientes. Mas segundo Luis Magro “existem oportunidades de melhoria; temos de caminhar cada vez mais para a construção de jornadas digitais *end-to-end*”.

“Também temos vindo a apostar muito na abertura de novas lojas em zonas de conveniência, porque além dos canais digitais é preciso igualmente não descuidar dos pontos de atendimento físico”, refere o gestor.



Expectativas

“Uma boa gestão de expectativas começa numa comunicação clara. E temos consciência que a nossa proposta de valor só pode ser apresentada aos clientes quando é simples e transparente para todos”, indica Luis Magro.

O Director de Marketing indica ainda que “algo que também nos tem distinguido é o facto de termos conseguido manter até agora a gratuidade da relação básica bancária, mas cobrando quando os serviços prestados têm um valor acrescentado como resultado dessa interacção com os clientes”.



Resolução

O Activo Bank refere ter implementado um sistema de medição de NPS ao longo da jornada que permite ao banco acompanhar o sentimento dos clientes e intervir antes mesmo de eles manifestarem insatisfação, ou seja, sem reclamação formal.

“Queremos que o cliente fale connosco da forma que para ele for mais cómoda e simples. Por isso todos os canais são para nós uma oportunidade de falar com o cliente e do cliente falar connosco, facilitando a resolução de questões e problemas, mesmo que aparentemente pouco complexos ou importantes”, indica Luis.

“Em momentos difíceis não nos colocamos numa postura defensiva. Procuramos entender o cliente. No limite, se a reclamação é sobre preço e concluímos que não informámos o cliente sobre o preço de determinada acção, nesse caso anulamos”.



Empatia

Ricardo Campos atribui grande importância ao pilar da *Empatia*: “O desenvolvimento da “*empatia digital*” é uma das nossas principais prioridades. À medida que fazemos a caminhada da transformação digital, a capacidade de identificarmos as necessidades, desejos, desafios e objectivos dos nossos clientes e, conseqüentemente, darmos resposta através de uma experiência personalizada e contextual, permite-nos ganhar uma relevância do ponto de vista do cliente.”



A transformação digital na indústria de Serviços Financeiros é crítica e imprescindível.

Acreditamos, contudo, que os líderes em *customer experience* terão de ser capazes de exceder na interacção humana com os seus clientes.

Os clientes apreciam o facto de poderem falar com pessoas reais. ”

João Sousa,
Partner da KPMG Portugal

O imperativo da experiência de cliente conectada



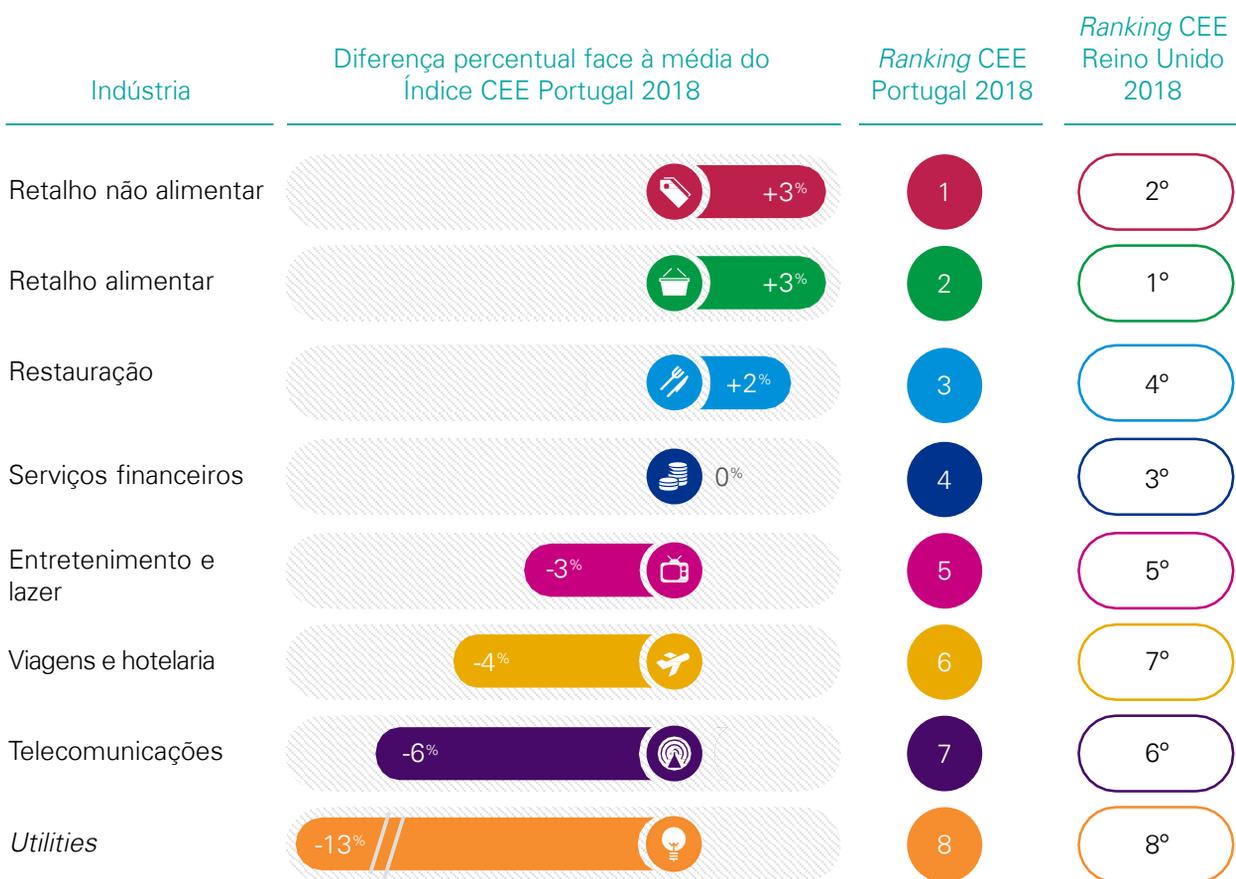
Destques sectoriais

Destques sectoriais

Encontrámos empresas verdadeiramente dedicadas e *customer centric*. Foram empresas destacadas pelos clientes que apresentaram resultados extraordinários globalmente e nos seus sectores de referência, e com as quais fomos conversar.

Estas empresas têm em comum o facto de terem obtido uma classificação muito elevada em cada um dos Seis Pilares, demonstrando assim uma forte consistência no seu padrão de relacionamento com o cliente e uma preocupação holística com a experiência proporcionada.

Avaliação comparativa da performance sectorial



Retalho não alimentar

A indústria com melhor desempenho do ano no estudo CEE Portugal 2018 é o Retalho não alimentar.

Não é surpreendente que metade das empresas do nosso Top 10 pertença a este sector. Encontramos essencialmente empresas de vestuário, em especial as marcas de desporto. Surgem também marcas históricas, como a FNAC, ou gigantes como a IKEA.

Estamos numa era de extremos. Se é verdade que a experiência da compra *online* é muito importante, também é certo que o contacto directo em loja permite enfatizar características de *Personalização* e *Empatia* que são muito valorizadas pelo cliente em Portugal.

Mais relevante que a qualidade de serviço num canal específico passou a ser a consistência entre canais, como elemento diferenciador numa avaliação de qualidade global da experiência de cliente. Os clientes tornaram-se praticamente agnósticos à utilização do canal, e esta realidade está ainda mais presente no Retalho não alimentar. Cada vez mais os clientes irão preferir as marcas que oferecerem a melhor experiência omnicanal.

Tomemos o exemplo da FNAC. A FNAC tem 20 anos no mercado português e na sua origem está um conceito de experiência e experimentação, onde o cliente se sente à vontade para desfrutar da cultura e tecnologia.

Margarida Silva, *Marketing Manager* da FNAC Portugal, refere que a *Personalização* é um dos pilares onde a marca mais se reflecte. "Na FNAC trabalhamos produtos de massas mas também os nichos de clientes, que decorrem das tendências actuais. Os clientes encontram na FNAC produtos que muitas vezes não existem noutras lojas em Portugal."

Os Seis Pilares: classificação da Indústria vs. média CEE Portugal 2018



Personalização

+3%



Integridade

+3%



Expectativas

+3%



Resolução

+4%



Tempo e Esforço

+3%



Empatia

+3%

“Somos apaixonados pelos produtos que vendemos e aconselhamos. Trabalhamos a nossa vertente de *expertise* e a capacidade de fazer recomendações aos nossos clientes quase como numa boutique, apesar de não o sermos”. Os resultados do estudo da KPMG provam que a hospitalidade da FNAC, que oferece aos seus clientes a possibilidade de folhear um livro ou ouvir um novo artista enquanto tomam um café, é a expressão perfeita do *back to basics*.

Na fase da disrupção digital, a gestora recorda que “a FNAC quer proporcionar uma experiência cada vez mais digital, através da inovação, que diminui *pain points* na *customer journey* em loja ou na *fnac.pt*, mas sem nunca perder o lado humano”. Segundo Margarida, “os nossos colaboradores são as pessoas com quem os nossos clientes se identificam. O cliente que nos procura tem geralmente uma relação histórica com algum dos nossos colaboradores – alguns dos nossos clientes perguntam-lhes até qual o livro que deverão ler a seguir. Ficamos orgulhosos que se estabeleça esta proximidade”.

Exemplos internacionais de excelência: QVC (Reino Unido)

A QVC é uma empresa de compras domésticas avaliada em \$9bn que incorpora uma promessa no seu nome: *Quality, Value and Convenience*. Uma promessa de uma marca que os clientes, decorrente da análise do Reino Unido, acreditam que é entregue. Como consequência, tornou-se num dos maiores *players* do mercado britânico de beleza e de vestuário. A taxa de retenção de clientes é incomparável na indústria do retalho, rondando em média 93% (Fonte: QVC).

A QVC tem mantido um foco profundo na entrega de uma experiência excepcional ao cliente e reflecte esse compromisso também com os colaboradores.

No cerne do sucesso da QVC está a arte e a ciência que os psicólogos apelidam de “relações para-sociais”. Por definição, são a ligação unilateral que as pessoas podem sentir perante uma celebridade ou uma personagem ficcional. A frase foi usada pela primeira vez por Donald Horton e Richard Wohl em 1956. Descreveram-na por “intimidade à distância”. Ou, como um participante no estudo descreveu, “os apresentadores da QVC são os meus amigos imaginários”.

A QVC compreende a psicologia do seu cliente. Isto requer uma descrição muito detalhada do seu público-alvo. “Ela” (a maioria dos seus consumidores são mulheres) é alguém para quem fazer compras é uma característica intrínseca.

Os apresentadores são cautelosamente escolhidos e treinados para saber como apelar e comunicar com estas pessoas. A QVC descreve a abordagem como *over the fence conversation*: são amigos a explicar a outros amigos os motivos pelos quais um artigo específico é exclusivamente adequado para ele. Denotam uma preocupação com a garantia da qualidade do produto e focam a venda no impacto que o produto terá sobre os clientes.



Integridade

Quando se vende uma promessa, autenticidade e integridade são essenciais. Diariamente, o seu foco é fornecer o que a marca promete.

A QVC é meticulosa no recrutamento de especialistas. Aperceberam-se que os consumidores rapidamente notam se um actor se encontra a ler um guião. Por excesso, os apresentadores e o conteúdo do website indicam inclusive a quem o produto não vai beneficiar ou ser adequado.



Resolução

A QVC oferece uma garantia de reembolso total, por qualquer motivo, se as mercadorias forem devolvidas no prazo de 30 dias. Foram implementados processos de prevenção da insatisfação dos clientes. O objectivo é antecipar-se ao fracasso, evitá-lo e, se não for possível, garantir que o cliente seja plenamente informado.

O *contact center* foca-se no desenvolvimento do relacionamento com os clientes. "Eles têm uma equipa de atendimento ao cliente excelente, sempre disponível, sem qualquer problema ou incómodo..." um entrevistado observou. "Eles cumprem o que dizem e garantem que nós, como clientes, estejamos satisfeitos." Adicionalmente, os clientes têm acesso a suporte 24 horas por dia, 7 dias por semana. "Adoro a ideia do reembolso total no prazo de 30 dias, e que mesmo que este seja ultrapassado devido a algum constrangimento, eles estejam sempre dispostos a ajudar. O serviço ao cliente é excelente."



Tempo e Esforço

Os entrevistados citam a maneira cómoda de pagamento, a entrega rápida e um processo de devolução simples como factores críticos para garantir que o tempo da transacção seja limitado ao estritamente necessário. A QVC tem como objectivo criar uma experiência sem interrupções e sem atritos. A "omnicanalidade" garante que os clientes possam aceder à empresa através do seu canal de escolha e alternem entre os canais disponíveis conforme preferirem.



Expectativas

Os apresentadores começam cada programa por definir expectativas: "Hoje temos um programa fantástico para si", "neste programa temos ofertas únicas que não se repetirão". Tudo centrado nas expectativas: a criação de uma sensação antecipada. Onde "o querer" é tão importante como "o ter".



Personalização

É a relação para-social com os apresentadores que assegura que a experiência é emocionalmente cativante e preenche uma necessidade pessoal. O cliente investe energia emocional, interesse e tempo nos seus apresentadores favoritos. A maneira como os produtos são apresentados valoriza o sentimento de auto-estima dos clientes. E, por fim, existe uma orientação do cliente para o item correcto e outros que lhe poderão interessar.



Empatia

A *Empatia* opera a dois níveis – o grau em que a organização como um todo consegue colocar-se no lugar dos seus clientes e ver o mundo pela sua perspectiva e, em segundo lugar, como os apresentadores se relacionam com os consumidores diariamente de maneira empática. O estilo de apresentação *over the fence* é, por si só, empático. Por outro lado, os colaboradores do *contact center* são encorajados a ouvir os seus clientes e a criar uma ligação emocional com eles. Ter pessoas excelentes que realmente se preocupam com o cliente é um elemento crítico. A empatia foi a base da QVC para a construção do seu sucesso.

Entendendo a excelência: IKEA Portugal



Nos próximos anos, as limitações que actualmente existem entre a experiência *online* e *offline* deverão desaparecer – os clientes poderão esperar uma experiência *seamless*. Ser capaz de conectar o digital e o físico de forma integrada será a chave para entregar excelência em *customer experience*.”

Fernando Mascarenhas,
Partner da KPMG Portugal

A IKEA Portugal lidera o Índice do CEE Portugal 2018 na indústria do Retalho não alimentar. Os seus valores, a cultura e as pessoas garantem uma experiência única que ajuda a explicar o sucesso da marca.

Decoração para a maioria das pessoas

A IKEA é uma referência incontornável em qualquer mercado onde esteja presente. “Uma das nossas principais características é a diversidade, e por isso a nossa identidade está na capacidade de termos uma gama de artigos para a maioria das pessoas”, refere Ashley Hamilton, *Customer Service Manager* da empresa. De facto, a IKEA consubstancia a ideia de uma personalização para todos, onde apesar da escala associada ao seu catálogo de produtos e modelo de venda, cada cliente consegue facilmente encontrar uma resposta às suas necessidades específicas. “Na IKEA queremos impactar positivamente o dia-a-dia das pessoas, somos uma marca assente em valores humanos muito fortes”, comenta Ashley.

Employee experience igualmente importante

José Rodrigues, *Strategy, Planning & Insights Manager* da IKEA Portugal reforça a importância da Empatia na relação com os clientes. “A nossa empresa sempre esteve muito empenhada em entender como é que as pessoas vivem nas suas casas, quais os seus hábitos, o que é que ainda não têm e lhes faz falta, e é assim que conseguimos continuar a inovar”, indica o gestor. “Na nossa empresa cultiva-se a importância de todos os colaboradores passarem de alguma forma pela loja e interajam com clientes reais; só assim conseguiremos entender verdadeiramente o cliente e proporcionar-lhe uma experiência extraordinária”, diz.

Criando a conexão perfeita entre o físico e o digital

Os responsáveis discutiram ainda a necessidade de transição e adaptação dos modelos de negócio tradicionais no seu sector, na era da transformação digital. “Nós sabemos que o comércio *online* está a impactar globalmente a venda e o serviço, mas as pessoas não deixarão de vir às lojas. Nesse sentido, estamos a testar novos conceitos de *showroom*, que melhor se adequem aos clientes *phygital*, como é o caso da nossa novo espaço no Fórum Sintra. Temos de saber abraçar a mudança.”, termina Ashley.



O conceito de “loja” no nosso sector irá mudar. Cada vez mais os clientes irão mover-se entre canais. Mas continuamos a precisar de *enablers* da experiência, e por isso é importante pensar em novos formatos de loja que façam os nossos clientes querer voltar.”

Ashley Hamilton,
Customer Service Manager da IKEA
Portugal

IKEA Portugal: Performance nos Seis Pilares

Os Seis Pilares:
classificação vs. média da
Indústria



Personalização

+6 %



Integridade

+6 %



Expectativas

+6 %



Resolução

+6 %



Tempo e Esforço

+4 %



Empatia

+5 %

Retalho alimentar

A competição intensa (mas natural) no Retalho alavanca tanto os sectores alimentar como o não alimentar na liderança do nosso *ranking*. O ambiente retalhista encontra-se em rápida mudança e a indústria não alimentar, em particular, foi uma das primeiras a adaptar a tecnologia para massificar a compra e venda de produtos. É por isso uma área onde a expectativa sobre a capacidade de inovação permanece elevada.

O Retalho alimentar, em geral, tem vindo a expandir a sua capilaridade em todo o país, ao mesmo tempo que dinamiza o modelo de compra *online*. De notar o desenvolvimento de novos conceitos de loja mais pequenos e convenientes que cada vez mais proliferam em prédios de apartamentos, centros comerciais e outros locais de fácil acesso, diminuindo o esforço necessário para fazer compras menores e aumentando o *ticket* médio por cliente.

Esses desenvolvimentos recentes reflectem-se no desempenho global da indústria – todos os Seis Pilares apresentaram resultados de 2 a 4% acima da média do mercado. Também os esforços para personalizar ofertas através dos programas de fidelização, a crescente facilidade associada às compras *online* e serviços de entrega parecem contribuir para este segundo lugar no panorama do nosso CEE.

Tomemos o exemplo do Continente. A transformação do Continente é uma realidade e está aos olhos de todos. Alterações no modelo de loja e no atendimento, ao mesmo tempo que a venda *online* é cada vez mais significativa, mostram a elevada capacidade de adaptação das grandes superfícies – um negócio de massas que se quer progressivamente mais pessoal e personalizado.

Os Seis Pilares: classificação da Indústria vs. média CEE Portugal 2018



Personalização

+3%



Integridade

+3%



Expectativas

+3%



Resolução

+4%



Tempo e Esforço

+2%



Empatia

+2%

Marta Cunha, responsável da Direcção de Clientes da Sonae MC, refere que a estrutura da empresa sempre se adaptou ao cliente. “No Continente é fácil comprar, é fácil trocar, é fácil gerir; tudo isto está presente na nossa operação do dia-a-dia, está no nosso ADN”. Marta destaca a relevância que o pilar do *Tempo e Esforço* ocupa na indústria do Retalho alimentar. “Temos consciência que a rapidez do processo de compra é essencial”.

Interessante referir também a perspectiva dos *insights*, e como o Continente encara as oportunidades associadas à análise exaustiva dos clientes, das suas preferências e do seu perfil de compra. “Temos a preocupação de adaptar a nossa proposta de valor a cada loja e a cada cliente, e fazemo-lo através de modelos analíticos avançados. A nossa actividade promocional é uma referência mundial”, explica.

No Reino Unido, o Ocado foi o retalhista com melhor classificação no *ranking*. O supermercado inteiramente *online* é o maior do Reino Unido, e dominou a experiência de compras *online*. Ocado tem um departamento com mais de 1.000 *developers*, engenheiros, investigadores e cientistas no Ocado Technology Division que trabalham continuamente na concepção da infra-estrutura necessária para melhorar a experiência do cliente. Para além de uma experiência de compra fácil e simples, o Ocado recorre a *machine learning* para classificar e gerir comentários dos clientes. O uso destes modelos preditivos permite gerir rapidamente situações de insatisfação e dessa forma antecipar novas reclamações similares.

Em Portugal destacamos ainda o caso da Nespresso. A marca lidera o nosso ranking na indústria de Retalho alimentar.



À medida que as necessidades e os estilos de vida dos clientes mudam, o seu padrão de compra também muda. As marcas líderes entendem isso e adaptam a sua estratégia para se destacarem na entrega da sua missão de forma inspiradora. No Retalho alimentar os clientes privilegiam cada vez mais o *food inspiration*.”

Pedro Silva,
Director da KPMG Portugal

Entendendo a excelência: Nespresso



Gosto de entrar numa loja e sentir o ambiente, a organização e o culto do café. Os colaboradores sabem aconselhar-me de acordo com o meu gosto e preferência e valorizo muito essa capacidade.”

Participante no CEE Portugal 2018

Os supermercados e hipermercados estão sob os holofotes dos consumidores portugueses no retalho alimentar, considerando a recorrência e a conveniência do seu perfil de compra. Mas não esquecem as marcas que, como a Nespresso, lhes oferecem experiências sempre agradáveis nos principais “momentos de verdade”.

Experiências diferenciadas ao alcance de todos

Entrar numa loja Nespresso é toda uma experiência. Desde a variedade dos cafés e dos utilitários até à simpatia dos colaboradores e o café oferecido no final da visita, são muitos os argumentos para voltar. André Moura, Director de Marketing responsável pela marca Nespresso, refere que a marca originalmente se empenhou em proporcionar uma experiência única e diferenciada a todos os clientes. “O nosso posicionamento é *premium*, mas queremos ser acessíveis a todos os segmentos de cliente. Apostamos numa atmosfera de loja e de serviço que nos permite oferecer uma proposta de valor *end-to-end*.”

O conhecimento profundo do produto na base da Personalização e Empatia

André menciona ainda que uma alavanca essencial do modelo de negócio é a qualidade do produto, que permite assegurar o pilar da *Integridade*, tão importante no mercado português. “Os nossos colaboradores são formados para serem verdadeiros *coffee specialists*; o conhecimento que têm sobre o café, o processo de produção, a origem ou a intensidade permitem posteriormente oferecer experiências muito personalizadas e empáticas”, segundo o gestor.

“

As empresas precisam de se mover rapidamente se quiserem prosperar, num momento de transformação sem precedentes. No nosso *Consumer Executive Top of Mind Survey*, 31% dos entrevistados disse que novos concorrentes disruptivos estão a redefinir o sector. Os executivos também disseram que a tecnologia (25%) e a concorrência dos negócios de plataforma (24%) são desafios significativos.”

Willy Kruh,
Global Chair, Consumer & Retail,
KPMG International

Nespresso: Performance nos Seis Pilares

Os Seis Pilares:
classificação vs. média da
Indústria



Personalização

+11 %



Integridade

+11 %



Expectativas

+10 %



Resolução

+9 %



Tempo e Esforço

+8 %



Empatia

+11 %

Restauração

Um sector extremamente competitivo e fragmentado. As soluções postas em prática adaptam-se às crescentes expectativas do cliente em poder personalizar as suas escolhas, dispor de alternativas de atendimento automático e acumular descontos.

De forma geral, os restaurantes têm vindo a responder às necessidades dos novos consumidores multifacetados, que consoante a ocasião do dia ou do seu contexto social têm preferências muito distintas.

A lacuna entre as várias apostas é criada pela eficiência e personalização do relacionamento com os clientes. Impulsionadas pela confiança e proximidade com os clientes, assim como a qualidade do produto que lhes confere integridade, as cadeias especializadas (por exemplo o H3) têm o melhor desempenho do sector.

Os *fast food* foram capazes de atender às elevadas expectativas de redução do tempo de realização do pedido através da criação de soluções digitais (terminais digitais, aplicativos móveis, etc.).

Também a massificação dos programas de fidelização neste sector, que promovem descontos por recorrência de visita, contribuem para que globalmente todos os pilares do nosso CEE apresentem classificações de 2 a 3% acima da média nacional.

Duas grandes tendências têm vindo a ser observadas, numa indústria que continua fortemente dependente de múltiplas opções de restauração tradicional. Por um lado, os restaurantes reestruturaram as suas ementas para oferecer refeições mais saudáveis, com possibilidade de *take away*. Também as parceiras com o Uber Eats ou a Glovo fizeram crescer exponencialmente o canal *online* e o mercado de entregas. Por outro lado, ao jogar o cartão da transparência e valorizar a origem dos seus produtos, muitos restaurantes temáticos surgiram, afirmando-se como uma alternativa séria a outras formas de restauração.

Os Seis Pilares: classificação da Indústria vs. média CEE Portugal 2018



Personalização

+2%



Integridade

+2%



Expectativas

+2%



Resolução

+2%



Tempo e Esforço

+3%



Empatia

+3%

Serviços financeiros

Os Serviços financeiros são tradicionalmente um dos sectores mais difíceis de “romper padrões”, com a regulamentação e a aversão ao risco a limitarem o ritmo da mudança, se comparado com outras indústrias. Num contexto onde gerir relações com clientes é um desafio e os contratemplos podem prejudicar a reputação de uma instituição financeira, muitos preferem uma abordagem de melhoria lenta mas constante. Todavia, cada vez mais os clientes têm preferência por processos simples e de gratificação imediata, pelo que irão reflecti-lo nas suas escolhas.

A indústria de Serviços financeiros está a reconstruir o seu relacionamento com o cliente português. De facto, após um período marcado por alguma perda de credibilidade, as instituições financeiras presentes no mercado nacional estão claramente a reorganizar-se para reconquistar a confiança do público. E elas sabem que a experiência de cliente será uma parte crítica dessa jornada.

Banca

Enquanto que noutros países o sector da Banca tende a estar visto como “atrasado” no seu processo de adaptação e transformação digital, em Portugal a realidade é distinta. A Banca tem vindo a liderar de maneira substancial e estruturante este caminho.

Nos últimos anos, muitos bancos fortaleceram a experiência de cliente introduzindo melhorias ao nível dos seus aplicativos e estratégias *online*. Da mesma forma, investiram fortemente na integração de dados e de processos, com o objectivo de criar uma experiência *omnichannel*.

Apesar do mercado estar a enfrentar um conjunto de desafios colocados pelas *FinTechs*, é verdade que os bancos tradicionais continuam a beneficiar da relação com os seus clientes que, em muitos casos, foi construída ao longo de décadas.

Os Seis Pilares: classificação da Indústria vs. média CEE Portugal 2018



Personalização

-1 %



Integridade

0 %



Expectativas

0 %



Resolução

0 %



Tempo e Esforço

0 %



Empatia

0 %

A capacidade de empacotar dados e *insights* e traduzi-los em ofertas relevantes poderá ser uma boa forma de melhor se posicionarem para reforçar essa relação valiosa com seus clientes.

Para se tornarem verdadeiramente centrados no cliente, no entanto, os bancos precisarão de quebrar os seus silos internos e obter uma visão holística das suas jornadas. Isso exigirá que eles continuem a adoptar novas tecnologias para analisar e contextualizar os dados a um ritmo mais rápido. E também que reconheçam que a mudança não virá apenas das novas tecnologias ou dos processos, mas sim das pessoas na organização e da sua vontade para culturalmente valorizar o elemento humano na interacção com o cliente.

Seguros

Historicamente, as companhias de seguros tinham poucas oportunidades para construir e alavancar o relacionamento com o cliente, limitadas pelas reclamações e eventos de renovação de contrato que proporcionavam apenas uma interacção funcional com o cliente.

Nos últimos anos, contudo, o sector mudou o seu foco da protecção à prevenção, permitindo que as seguradoras agreguem efectivamente mais valor à vida dos seus clientes.

Olhando para o futuro, as seguradoras poderão igualmente empreender iniciativas que as façam aproximar dos seus clientes, numa abordagem proactiva e acautelada. Neste ambiente, as empresas precisarão de focar a sua aposta na tecnologia, *data science* e análise para descobrir os *insights* que motivam os estilos de vida e as decisões dos seus clientes. Iniciativas e recomendações mais “clusterizadas”, alinhadas com “momentos de verdade”, poderão ser a linha orientadora para o *customer centricity* nos Seguros.

Avaliação do Índice CEE Portugal 2018 por sector na Indústria de Serviços financeiros

	Serviços financeiros	7,04
	Banca	7,04
	Seguros	6,89
	Serviços de pagamentos	7,74



Nos Seguros, para atrair e reter clientes é essencial projectar processos simples e eficientes. Essa adaptação maximizará o impacto positivo no ciclo de vida do cliente. O produto que os clientes compram não é somente a apólice, mas também o processo e a experiência.”

Nuno Esteves,
Partner da KPMG Portugal

Exemplos internacionais de excelência: Kiwibank (Nova Zelândia)

Criado em 2002 pelo NZ Post, o Kiwibank posiciona-se como “um banco que cria intrinsecamente valor para os neozelandeses, e que mantém o dinheiro onde ele pertence – aqui mesmo na Nova Zelândia” (referência própria). Os clientes do Kiwibank identificam-se fortemente com o seu propósito, que o distingue dos seus concorrentes detidos por empresas australianas.

A sua ambição em servir os neozelandeses é espelhada nas elevadas pontuações obtidas nos Seis Pilares, posicionando-se em terceiro lugar no cômputo geral e em primeiro no sector dos Serviços financeiros.



O Kiwibank faz um esforço consciente para dar aos seus colaboradores a autonomia que precisam e trazer ao de cima a sua personalidade no trabalho. É uma qualidade intangível, que capturamos em comentários como "a pessoa do Kiwibank falou como uma pessoa normal"."

O foco do Kiwibank na cultura e nas ligações pessoais é o principal impulsionador por detrás das suas elevadas pontuações na *Personalização*. O banco recorre à sua rede postal da Nova Zelândia para fornecer serviços de modo localizado e personalizado. Esse factor impacta positivamente os seus clientes, que valorizam o suporte do seu banco local.

Empatia e Integridade foram outros dos destaques do Kiwibank. Os seus colaboradores são conhecidos por serem autênticos e proactivos no serviço oferecido ao cliente. O mote “Da Nova Zelândia para a Nova Zelândia” reflecte-se na sua campanha de marketing *It's ours*, o que reforça a confiança do público.

O esforço do Kiwibank em criar experiências excepcionais para os seus clientes é uma preocupação de toda a organização. Foca-se o investimento em tudo o que envolve o cliente, desde a inovação digital à transformação do modelo operacional da empresa – os investimentos têm que ser centrados na experiência de cliente.

Um exemplo do compromisso perante a inovação é a sua plataforma *Future you*. Esta ferramenta *online* de planificação da reforma ajuda os clientes não só a tomar decisões informadas sobre a sua reforma, mas também a perceber o motivo associado às recomendações. Tem sido reconhecida internacionalmente por liderar o processo de transformação digital do sector, utilizando a Realidade Aumentada.

Mark Stephen, CEO do Kiwibank

Entendendo a excelência: MB Way

As empresas que alavancarem o uso dos dados dos seus clientes para fornecer um serviço mais personalizado, compreendendo as suas necessidades e estilos de vida, vão conseguir gerar clientes mais fidelizados.

Aqui reside uma oportunidade significativa para as organizações no ecossistema bancário. Com o MB Way, a SIBS demonstra entender bem este novo perfil de cliente, que prefere meios de pagamento simples, confiáveis e à “distância” do seu telemóvel.

A simplificação dos meios de pagamento

O MB Way representa mais uma inovação promovida pela SIBS no contexto do mercado de pagamentos móveis. A forte penetração que este serviço de pagamentos tem actualmente na sociedade portuguesa, de aproximadamente um milhão de utilizadores, é reflexo da valorização e percepção que os consumidores têm da forma simples, cómoda e rápida com que as suas compras, transferências e levantamentos se efectuam.

Tiago Bianchi de Aguiar, Director de Estratégia Corporativa da SIBS, refere que “esta avaliação evidencia a forma com o MB Way elimina obstáculos desnecessários e minimiza o esforço do cliente através de processos simples e ágeis. Exemplo disto é o facto das transferências apenas precisarem do número de telemóvel do destinatário e os fundos ficarem disponibilizados de imediato”.

Um olhar sempre atento sobre as necessidades dos clientes

No mercado de pagamentos móveis, o MB Way destaca-se igualmente por demonstrar que conhece as necessidades dos clientes e em particular das novas gerações mais digitais. Nesta procura de ir ao encontro das necessidades, preferências e comportamento do cliente, Tiago Bianchi de Aguiar adianta que “em breve serão lançadas novas funcionalidades ‘Dividir a Conta’ e ‘Pedir Dinheiro’”.

Confiança sempre crítica

Factor igualmente importante, e evidenciado na avaliação da experiência de clientes do MB Way, é a segurança e confiança. Tiago Bianchi de Aguiar reforça que “a ligação à marca SIBS permite projectar confiança e, acima de tudo, é o confirmar de que os consumidores percebem que o MB Way cumpre com a sua promessa”.

“

Criar cartões virtuais é bastante útil para fazer compras *online* de forma mais segura.”

Participante no CEE Portugal 2018

“

As empresas precisam de olhar além de conceitos como a “permissão” ou o “consentimento” e reconhecer que a privacidade dos dados é muito mais do que um exercício de *compliance*. Os dados são um activo que, mal utilizado, pode tornar-se num passivo e afectar a percepção de uma marca.

Empresas que utilizarem o RGPD como parte de uma cultura e de uma estratégia de privacidade consciente terão uma vantagem competitiva importante.”

João Madeira,
Partner da KPMG Portugal

MB Way: Performance nos Seis Pilares

Os Seis Pilares:
classificação vs. média da
Indústria



Personalização

+13%



Integridade

+11%



Expectativas

+13%



Resolução

+8%



Tempo e Esforço

+9%



Empatia

+3%

Entretenimento e lazer

Um sector que por definição deveria estar bem classificado no nosso estudo, surge na sexta posição do nosso *ranking*.

Enquanto que noutros países a indústria de Entretenimento e lazer apresenta excelentes pontuações, em Portugal apenas as empresas no sector dos Ginásios apresentaram amostragem suficiente para figurarem no nosso estudo. A métrica de CEE situou-se nos 6,84 pontos, o que mostra que existem oportunidades de melhoria relevantes naquele que é o sector do momento.

Se a alimentação saudável está na moda, também o exercício físico o complementa. Ou o inverso. Esperaríamos por isso que o aumento da oferta de cadeias e espaços, assim como o complemento de serviços (*personal trainer*, nutrição, estética ou mesmo fisioterapia) fossem suficientes para colocar o Entretenimento e lazer numa posição de destaque. Os resultados do estudo demonstram que pilares como a *Personalização* ou a *Resolução* estão fortemente afectados, com desvios significativos face à média nacional.

Mercados como o México ou os Emirados Árabes Unidos (EAU) apresentaram classificações muito elevadas nos Cinemas. No VOX Cinema nos EAU, oferecendo toda uma gama de opções cinematográficas, os clientes podem escolher um lugar na luxuosa VOX Gold ou saborear uma refeição do chef Rhodes (coroadado com uma estrela Michelin) enquanto assistem ao seu filme. De modo alternativo, IMAX e cinemas 4DX oferecem uma experiência sensorial completa. Os clientes podem ainda escolher sentar-se debaixo das estrelas num cinema exterior ou ver um filme numa sala de cinema colorida para crianças. De 4DX multissensorial à parceria com a gastronomia, o VOX esforça-se assim para se diferenciar com recurso a inovações conceptuais, merecendo o seu posto como segundo classificado no *ranking* do CEE México 2018.

Os Seis Pilares: classificação da Indústria vs. média CEE Portugal 2018



Personalização

-6 %



Integridade

-4 %



Expectativas

-3 %



Resolução

-5 %



Tempo e Esforço

-2 %



Empatia

2 %

Viagens e hotelaria

Uma coisa é clara: quando se trata de Viagens e hotelaria, os clientes portugueses preferem marcas locais. Eles também parecem recompensar organizações que investem em novas tecnologias e, dessa forma, melhoram a experiência de cliente. Mas isto também implica que cada interação humana precise de ser excepcional. Os vencedores, no entanto, são aqueles que adicionam o nível certo de *Tempo e Esforço e Empatia*.

Num contexto de *customer centricity*, os viajantes estão à procura de experiências perfeitas com um excelente serviço adaptado às suas expectativas elevadíssimas. Talvez por isso (e infelizmente), a indústria apresenta pontuações abaixo da média do CEE em todos os pilares. Felizmente, a tecnologia e os recursos existem para permitir que hotéis, companhias aéreas, transportes e outros melhorem as suas jornadas de cliente e forneçam experiências únicas, que os clientes sempre esperam do sector da hospitalidade.

Companhias aéreas

Em função do seu posicionamento de mercado, as companhias aéreas têm diversas formas de se destacar e atrair clientes. Para alguns, a chave está em oferecer uma experiência de “luxo fácil”, sem custos ocultos. Para outros, o valor é simplesmente criado ao levar o cliente do ponto A ao ponto B em segurança, e todo o serviço adicional é cobrado como extra. Não importa qual o ângulo: a competição neste sector é feroz e as margens estão sob pressão.

As companhias aéreas têm vindo a adoptar tecnologias destinadas a melhorar a experiência do cliente, removendo “atritos” nas jornadas e melhorando também as margens. Os *chatbots*, por exemplo, estão cada vez mais a ser usados para gerir a grande maioria das consultas de clientes – sejam eles sobre horários de voos, *check-in* de bagagem ou políticas de segurança.

Os Seis Pilares: classificação da Indústria vs. média CEE Portugal 2018



Personalização

-1 %



Integridade

-3 %



Expectativas

-3 %



Resolução

-7 %



Tempo e Esforço

-4 %



Empatia

-5 %

A notificação dos clientes nos principais “momentos de verdade” permite gerir expectativas e melhorar a avaliação nesse pilar. A TAP tem vindo a apostar fortemente numa melhor gestão de expectativas dos seus clientes, com avisos sobre abertura de *check-in*, atribuição e mudança de porta de embarque, etc. Contudo, e globalmente, há ainda um longo caminho a percorrer. É no pilar da *Resolução* que as companhias aéreas continuam a enfrentar o seu maior desafio.

Transportes

Permanece um *gap* entre a avaliação dos serviços de transporte vs. as companhias aéreas e a hotelaria. Todas as empresas de transporte avaliadas apresentam classificações abaixo da média nacional.

Parte da justificação estará seguramente no atraso da adopção da tecnologia, na era da disrupção e da desmaterialização de processos. Outra das razões poderá estar associada ao cariz de “empresa pública”, com níveis de serviço relativamente dependentes da gestão com entidades sindicais, e com greves frequentes que afectam sobremaneira os pilares da *Integridade* e *Expectativas*.

Hotéis

O sector hoteleiro experimentou um período de grandes mudanças nos últimos anos. Embora muitas das cadeias comecem a aceitar o impacto do modelo de “acomodação compartilhada”, ainda precisam de lidar com uma série de outras forças competitivas: novas tecnologias, mudanças nas preferências dos clientes, alteração nos padrões de viagens e aparecimento de novos concorrentes. Além de que as expectativas dos clientes são cada vez mais altas.

No passado, os hotéis eram capazes de competir num conjunto de elementos bastante simples – localização, preço e luxo costumavam ser os principais ingredientes da satisfação de cliente. Hoje, no entanto, os clientes também querem que o seu alojamento seja inovador, atenda a princípios de sustentabilidade, os façam sentir confortáveis mas num ambiente de ostentação e que consiga

oferecer opções personalizadas, que vão desde a suavidade da almofada ao restaurante com menus temáticos.

Essa mudança nas preferências do cliente abriu as portas para que surgissem novos conceitos de hospitalidade. Por exemplo, o Airbnb tem como objectivo proporcionar aos seus clientes a sensação de “estar em casa, no exterior”, enquanto que os hotéis Vila Galé fazem uma aposta clara em oferecer “Portugal” nos seus vários conceitos, através da decoração ou da gastronomia.

Embora esses factores certamente aumentem a pressão sobre a indústria para proporcionar aos clientes uma experiência única, eles também oferecem grandes oportunidades para o desenvolvimento de novos conceitos. Num mercado onde o cliente está sempre a um clique de milhares de alternativas, esse tipo de melhoria contínua é vital para a sobrevivência. Assim como qualquer outra indústria, o sector hoteleiro continua a apresentar oportunidades para melhorar a conveniência e simplificar a jornada do cliente por meio da introdução de novas tecnologias. Em Portugal, as principais cadeias hoteleiras já dispõem de auxiliares de reserva e *chatbots*.

Mas internacionalmente encontramos práticas de inspiração que vão para além do serviço *online* e se convertem em experiências centradas no cliente e nas suas necessidades durante a estadia. As chaves digitais, por exemplo, permitem que os hóspedes desbloqueiem o seu quarto usando o *smartphone*, o que não apenas reduz o tempo de *check-in*, mas também elimina virtualmente o problema de chaves perdidas ou não confiáveis. Van der Valk, a empresa de Viagens e hotelaria mais bem classificada no CEE na Holanda, representa uma excelente referência de como uma marca estabelecida pode combinar história com tecnologia para melhorar – até mesmo superar – as expectativas do cliente. A empresa tem mais de 150 anos de existência e é bem conhecida entre os holandeses pela sua equipa empática e orientada ao serviços. Mas a empresa também reconhece que precisa de inovar continuamente e, portanto, está a investir significativamente em novas ideias, como hotéis com chave digital e sem recepção.

Exemplos internacionais de excelência: Marriott (México)

Para os mexicanos, o nível de serviço oferecido pelas diferentes marcas do grupo Marriott tem sido um exemplo a ser seguido, seja no sector do Turismo, seja nos restantes sectores avaliados.

Desde 1957, quando o primeiro Marriott abriu as suas portas nos Estados Unidos, a empresa empenhou-se em perseguir a visão do seu fundador: "A cultura é o que impulsiona uma organização. Recrutamos o talento certo para cuidar dos nossos hóspedes e damos-lhes as ferramentas certas para que isso aconteça. Fizemos a mudança de estarmos obcecados com o que os nossos concorrentes fazem, para nos concentrarmos em entender o que os nossos clientes precisam", diz Jennifer Hsieh, Directora de Análise, Estratégia e Inovação.

Os clientes comprovam a importância do *employee experience* neste sector.

"Decidimos ficar no JW Marriott em Polanco: que excelente decisão. Os colaboradores foram incrivelmente amigáveis e fizeram de tudo para tornar a nossa estadia tão agradável quanto possível. O atendimento ao cliente está num nível que muitos hotéis não podem imaginar. Os funcionários são fantásticos. Eles realmente sentem-se orgulhosos de fazer o seu trabalho e isso comprova-se nos pequenos pormenores. Observamos que existe uma grande atenção ao detalhe.", refere uma das participantes no estudo.

Avaliação do Índice CEE Portugal 2018 por sector na Indústria de Viagens e hotelaria:

	Viagens e hotelaria	6,79
	Companhias aéreas	7,21
	Transportes terrestres	6,71
	Transportes ferroviários	6,48
	Hotéis	7,91



Na hotelaria, a combinação entre a tradição da empatia portuguesa e a conveniência proporcionada pela tecnologia darão resultados de longo prazo. A fidelização dos clientes é especialmente relevante neste sector."

Fernando Mascarenhas,
Partner da KPMG Portugal

Entendendo a excelência: Vila Galé

O Vila Galé celebrou no ano passado trinta anos de existência em Portugal. E é junto dos portugueses que continua a querer destacar-se. São também os portugueses que lhe atribuem a melhor classificação no sector de Viagens e hotelaria no CEE Portugal 2018.

O contacto humano como factor-chave da experiência de excelência

Gonçalo Rebelo de Almeida, Administrador do Grupo Vila Galé, manifestou grande satisfação com os resultados que reflectem uma apreciação muito positiva dos clientes portugueses – a grande aposta da cadeia hoteleira nacional desde sempre, e que fica marcadamente reconhecida no estudo da KPMG. “No Turismo, por mais que falemos de transformação digital, é na componente do contacto humano com o cliente que nos diferenciamos. É onde realmente podemos acrescentar valor”, comenta o gestor.

Uma base de clientes fidelizada

O Vila Galé tem vindo a focar a sua estratégia na valorização do relacionamento com o cliente nacional, em particular, procurando fidelizar as famílias através de elementos com os quais se identifiquem e as faça querer voltar. O desenvolvimento do produto tem vindo a ser especializado no mercado nacional, como por exemplo a gastronomia portuguesa ou a utilização de temas culturais nacionais, sejam eles a música ou a pintura que criam uma atmosfera própria e autêntica.

CX também se manifesta no *value for money*

Dúvidas existissem, no sector da hotelaria o preço impacta mesmo a experiência de cliente.

Gonçalo Rebelo de Almeida acredita na importância da justeza dos valores apresentados ao cliente. De facto, um preço desmesurado ou com grandes flutuações desagradam os clientes, em particular os mais fiéis, e rapidamente pode ser alvo de crítica nas redes sociais, assim afectando reservas futuras. Desse ponto de vista, o gestor defende uma abordagem continuada à satisfação do cliente, preferindo apostar numa relação de longo prazo com uma base de clientes sustentada.

O *Employee experience* potencia o *Customer experience*

Gonçalo refere ainda que a empatia com o cliente nos hotéis Vila Galé é algo natural e não forçado; é um comportamento transversal às várias áreas da empresa porque o próprio *employee experience* é muito importante. “No sector do alojamento, não é apenas o departamento comercial que contacta com o cliente, somos todos. Não queremos simpatia de guião, queremos ser genuínos”, acrescenta.

“

Recordo-me de ir aos hotéis Vila Galé com a minha família desde sempre.”

Participante no CEE Portugal 2018

Nunca esquecendo princípios básicos de confiança, gestão de expectativas e dedicação aos clientes

A boa *performance* do Vila Galé no nosso estudo pode explicar-se sob vários ângulos. O Administrador acredita, contudo, que existem alguns princípios enraizados na organização que fazem com que a cultura da empresa depois se reflita na experiência do cliente. “A bandeira do grupo é cumprir o que dizemos. Não falhamos com clientes, fornecedores ou parceiros.”, refere.



**Temos obsessão por ser melhores.
Queremos ser ágeis nos nossos processos de decisão, sem grande hierarquia ou burocracia. Dessa forma as equipas ficam mais focadas no atendimento ao cliente e na relação.”**

Gonçalo Rebelo de Almeida,
Administrador do Vila Galé

Vila Galé: Performance nos Seis Pilares

Os Seis Pilares:
classificação vs. média da
Indústria



Personalização

+12%



Integridade

+16%



Expectativas

+19%



Resolução

+20%



Tempo e Esforço

+16%



Empatia

+21%

Telecomunicações

A indústria das Telecomunicações tem sofrido múltiplas alterações, fruto dos processos de convergência dos últimos anos. Associados a essas mudanças, vêm grandes desafios de integração de plataformas e visão única de cliente, além da própria cultura organizacional, num sector que por si só é o motor da inovação e da disrupção tecnológica.

Esta conjuntura (também em linha com o que se observou noutros mercados onde o estudo foi desenvolvido), afecta a percepção dos clientes. Jornadas fraccionadas, problemas de gestão de expectativas e em especial na resolução fazem com que este seja um dos sectores com pior classificação global e com grandes desvios em todos os pilares face à média nacional do CEE Portugal.

A conectividade e a qualidade da rede estão a tornar-se cada vez mais importantes para os clientes. A proposta de valor é, por isso, um *driver* imediato de satisfação e experiência importante. Num sector altamente concentrado, a oferta tende a ser muito semelhante (inclusive em preço), pelo que o diferencial percebido pelo cliente estará ao longo dos principais “momentos de verdade”: integridade e consistência do serviço, facturação correcta, capacidade de resolução de problemas e rapidez na resposta.

Motivados pelo *customer centricity*, os operadores nacionais abraçaram projectos estruturantes de integração e *upgrade* das suas diversas plataformas, em particular novos sistemas de CRM que permitem não só realizar abordagens *real time* aos seus clientes como proporcionar-lhes essa experiência em modo *self-service*, caminhando em direcção à “omnicanalidade”. De facto, este sector está muito dependente de canais terceirizados e os clientes valorizam cada vez mais os canais virtuais, sendo necessário assegurar a contextualização e a consistência da informação entre os vários sistemas.

Os Seis Pilares: classificação da Indústria vs. média CEE Portugal 2018



Personalização

-5 %



Integridade

-6 %



Expectativas

-6 %



Resolução

-7 %



Tempo e Esforço

-6 %



Empatia

-5 %

Por outro lado, a realidade é que o volume de dados consumidos está a aumentar continuamente, impulsionado pela evolução do perfil de consumo dos clientes muito baseado em *streaming* (por meio de aplicativos como Netflix, Spotify e YouTube), conteúdos *online* e elevada capacidade de *download*. Essas necessidades foram convertidas em pacotes específicos, em especial no caso das *sub-brands* que os operadores principais dirigem aos segmentos jovens (Moche, Yorn e WTF).

A combinação aparentemente perfeita entre tarifários de preço acessível, elevados volumes de dados incluídos para consumo *over the top* (OTT), processos relativamente simplificados e estratégia de comunicação e serviço assente em canais virtuais faz com que as marcas dirigidas aos segmentos jovens se tenham destacado no nosso CEE.

Antecipando um futuro próximo, a personalização e a flexibilidade baseadas nas necessidades dinâmicas dos clientes tornar-se-ão um padrão na indústria. Durante os últimos anos, a maior parte dos operadores disponibilizou opções de configuração individual dos tarifários, à medida de cada cliente e das suas preferências de consumo.

Com o nível crescente de acessibilidade móvel em todos os segmentos de mercado, seja no residencial/privado seja no empresarial, à medida que o número de produtos conectados (como *smartphones*, *tablets*, *smartwatches* e carros autónomos) aumentar, também os requisitos de integridade e de cumprimento das expectativas dos clientes aumentará. A excelência na experiência de cliente irá exigir que as organizações alavanquem no *Internet of Things* (IoT), serviços *cloud*, robótica, *e-privacy* e *cybersecurity*.

A inovação tecnológica vai continuar a desafiar o ecossistema das telecomunicações, o que significa que novas oportunidades de negócio estão no horizonte e os pioneiros terão uma vantagem competitiva relevante sobre a experiência de cliente.



Acreditamos que a longo prazo o 5G terá sido um passo revolucionário na conectividade humana. Empresas que não desempenhem activamente um papel nesta construção estão em risco de se tornarem irrelevantes no futuro. Os vencedores serão aqueles que se conseguirem posicionar no ecossistema para entregar o *next level* da experiência de cliente verdadeiramente conectada.”

Diogo Sousa,
Partner da KPMG Portugal

Exemplos internacionais de excelência: Simyo KPN (Holanda)

A Simyo é uma entrada relativamente recente no sector das telecomunicações na Holanda, que se tem vindo a posicionar como o primeiro fornecedor de serviços telco inteiramente *online*: *Country's first online-only*. A empresa, detida pela KPN, adoptou um compromisso com a satisfação de cliente que está patente no seu *motto* *You happy, We happy*. Obteve um distinto segundo lugar no CEE de 2018 realizado naquele país, contrariando a tradição de que as empresas de telecomunicações raramente apresentam boas classificações.

A Simyo esforça-se por obter um foco de "primeira vez certo" na sua equipa de atendimento ao cliente, independentemente da duração da interação. O sucesso da Simyo na nossa pesquisa internacional demonstra que a resolução é possivelmente o aspecto mais crítico para a melhoria geral da apreciação dos clientes neste sector.

Segundo Frank van der Post, *Chief Commercial Officer* da KPN:

"Os clientes sempre estiveram no centro da proposta de valor da Simyo. O percurso do nosso cliente e o tratamento do seu pedido foi desenhado especificamente para melhorar a sua experiência de utilização. E o nosso foco na transparência permite que os nossos clientes sejam "reis" – facultando-lhes domínio total da sua experiência – por exemplo, permitindo que eles visualizem os seus consumos e personalizem os pacotes mensais, dependendo das suas próprias necessidades específicas, por recurso ao aplicativo MySimyo.

Desenvolvemos o nosso *software in-house*, o que nos permite ter mais controlo sobre o desenvolvimento, flexibilidade e rapidez de adaptação. Adicionalmente, isto tem permitido à Simyo focar-se no cliente desde a primeira instância, libertando-se dos principais desafios herdados que bloqueiam ou atrasam a mudança na maioria dos *players* tradicionais no ramo das telecomunicações.

Na KPN também temos investido significativamente na melhoria da experiência do cliente.

Implementámos um novo CRM com capacidade *omnichannel* e fortalecemos as competências em *Data & Analytics* (D&A) que, por sua vez, têm permitido ganhar um conhecimento crescente da nossa base de clientes. Os agentes de *contact center* estão agora capacitados para fornecer ao cliente recomendações altamente personalizadas que melhoram o serviço e permitem realizar ofertas relevantes num contexto de *Next Best Offer*.

Fizemos várias mudanças organizacionais que permitiram que o nosso grupo se focasse verdadeiramente no cliente. Por exemplo, as equipas de D&A foram estrategicamente posicionadas junto das áreas de cliente de modo a encorajar a partilha de conhecimento e melhorar a capacidade de resposta. Criámos adicionalmente um "Laboratório de Experiência de Cliente", onde trabalhamos com pequenos grupos de clientes para desvendar *insights* que podem conduzir a uma experiência aprimorada e à rápida adopção de novas ideias e serviços.

Na Simyo, bem como na KPN, acreditamos que uma comunicação clara e transparente é a chave para a excelência na experiência de cliente. Se os erros acontecerem, a nossa prioridade é informar o cliente para corrigir a situação. Mas, simultaneamente, vemos a comunicação como um mecanismo de identidade. Na Simyo, como marca inteiramente *online*, reconhecemos a importância da palavra na criação de uma experiência personalizada e única.

O nosso objectivo é fornecer uma experiência *High Touch* – suportada por um ambiente *High Tech* – para criar uma ligação verdadeiramente pessoal com os nossos clientes."

Entendendo a excelência: WTF

À semelhança da Simyo, também a WTF é uma marca que nasceu de forma complementar, com um *mindset* disruptivo de simplicidade e serviço para o cliente digital do futuro.

Sem heranças

A WTF nasceu centrada num perfil de cliente jovem, com necessidades específicas de comunicação. A equipa responsável pelo WTF refere que a marca teve alguma facilidade em implementar uma estratégia centrada na experiência de cliente porque não tinham propriamente uma “herança”. “Éramos uma marca nova no mercado e desde o início procurámos criar uma relação especial com os nossos clientes”. Os executivos comentam que “a única forma de atingir o sucesso sustentável é envolver as pessoas com a marca”.

A experiência alavancada na proposta de valor

A WTF tem feito uma grande aposta em trazer novos benefícios para o cliente, embebendo-os na sua proposta de valor. As promoções cruzadas com a UBER ou a oferta de bilhetes de cinema com condições especiais são alguns exemplos a reter.

O sector das telecomunicações é visto como o grande motor da transformação digital das empresas. A WTF foi uma das marcas pioneiras e, nesse sentido, foi disruptiva. “Sempre procurámos proporcionar uma *customer experience* mais contemporânea. Associada à nossa criação está todo um modelo de relação com o cliente mais ágil, seja o atendimento via redes sociais, seja um *wizard* para gestão do processo de adesão dos nossos clientes. Revemo-nos completamente nos pilares da *Personalização e Integridade*”, refere a equipa.

WTF: Performance nos Seis Pilares

Os Seis Pilares:
classificação vs. média da
Indústria



Personalização

+12%



Integridade

+10%



Expectativas

+11%



Resolução

+9%



Tempo e Esforço

+9%



Empatia

+9%

Utilities

As *Utilities* encontram-se em último lugar das indústrias avaliadas no CEE. Tal como nas *Telecoms*, os principais fornecedores deste tipo de serviços podem encontrar-se sujeitos a uma herança de estruturas que condiciona a modernização e a adaptação às necessidades dinâmicas dos clientes.

No nosso estudo, os clientes apenas pontuaram empresas do sector da Energia (Electricidade e Gás), não constando na avaliação empresas de Combustíveis ou Águas. Figuram tanto unidades de negócio da EDP como da Galp, e também a Endesa.

Globalmente, todos os pilares têm desvios de dois dígitos face à média do CEE, demonstrando que existe um longo caminho a percorrer para melhorar a experiência do cliente e, acima de tudo, a própria percepção das marcas. No entanto, estas empresas têm um potencial enorme para criar relações profundas com os clientes, já que lhes oferecem alguns dos serviços que são mais críticos no dia-a-dia das suas vidas.

A nível mundial, através destes estudos, verifica-se que esta é uma indústria onde obter a excelência na experiência de cliente é muito difícil. Ainda assim, organizações como a Exelon (a marca líder das *Utilities* nos Estados Unidos), a Georgia Power e a Direct Energy, provam que é possível proporcionar uma boa experiência se existir uma estrutura focada no *customer centricity*, correctamente implementada. Os clientes da Exelon apontaram a tecnologia e as pessoas como os principais impulsionadores de uma boa experiência. Ao usar a tecnologia de forma inteligente para ajudar a gerir o seu uso de energia e ao apresentar uma equipa que é vista como “capaz e confiável”, a marca é campeã no sector.

Os Seis Pilares: classificação da Indústria vs. média CEE Portugal 2018



Personalização

-11 %



Integridade

-14 %



Expectativas

-12 %



Resolução

-14 %



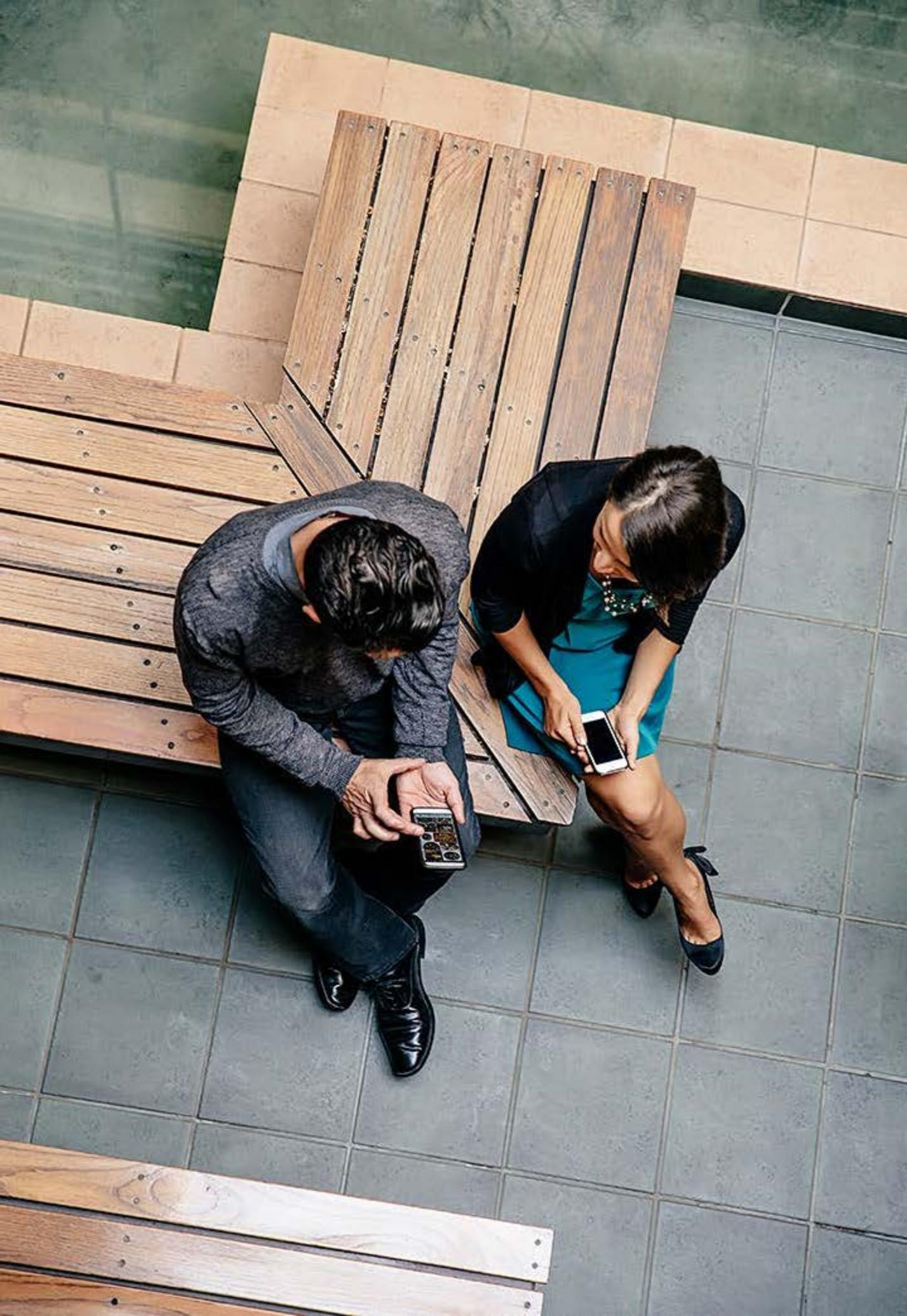
Tempo e Esforço

-14 %



Empatia

-14 %



O imperativo da experiência de cliente conectada





O poder da Personalização

O poder da Personalização

Este é um momento emocionante para as marcas e para os clientes em Portugal. A economia está a apresentar sinais de crescimento. A tecnologia está a transformar o modelo de relacionamento com os clientes e a alterar as suas percepções. Temos nichos de mercado cada vez mais assumidos, seja uma nova geração de *millennials* nativos em tecnologia ou um crescente grupo de empreendedores que está a criar novas oportunidades e dinâmicas.

Acreditamos que os vencedores de amanhã serão aqueles que conseguirem melhorar as suas pontuações em todos os Seis Pilares. Os clientes são “reis”, mas são as marcas que estão a definir a direcção que as experiências extraordinárias vão tomar.

Conexão emocional

No contexto económico actual, onde a oferta supera a procura e encontramos cada vez mais nichos de mercado, a Personalização tornou-se uma parte essencial da experiência do cliente e é um dos principais impulsionadores da lealdade. Tornou-se também num elemento emocional de conexão com o cliente, e por isso a nossa pesquisa mostra que a *Personalização* é mesmo o pilar com mais impacto também no nível de recomendação.

Do ponto de vista do cliente, a *Personalização* é a forma sob a qual uma organização responde às suas necessidades únicas. Na melhor das hipóteses, a personalização da experiência de cliente abordaria os impulsos humanos psicológicos básicos, tais como:

- O desejo de se vincular e afiliar;
- O desejo de aprender e crescer (i.e. educação e conhecimento);
- O desejo de se sentir sob controlo e preparado para o inesperado.

As marcas líderes no nosso estudo são aquelas que conseguem entregar experiências personalizadas e singulares, adaptadas ao indivíduo e reflectindo as suas necessidades pessoais.

Usando o nome do cliente, prestando atenção individualizada, demonstrando um conhecimento profundo sobre as suas preferências e consciência das suas interações passadas, tudo se soma para proporcionar uma experiência realmente pessoal. E isso faz com que os clientes se sintam importantes e valorizados, levando a que por sua vez eles construam uma ligação emocional com a marca ou empresa.

Data is key

Para personalizar um produto ou serviço, as empresas precisam de entender como é que os clientes estão a alterar as suas preferências e o seu perfil de decisão, e como é que a marca pode responder a essa necessidade em constante mudança. Esta nova dinâmica exige um trabalho reforçado na recolha e análise de dados, observando padrões de consumo e conversando com os clientes.

Ao mesmo tempo, a forma como as empresas usam os dados está a mudar. No passado, a maioria das organizações utilizava dados históricos para aprender sobre as preferências e necessidades dos consumidores. Com base em comportamentos observados, esta análise permitia obter uma pequena visão ou predição do que os clientes iriam fazer no futuro. Agora, novas tecnologias e abordagens analíticas possibilitam às empresas obter *insights* muito mais confiáveis e assertivos. O que é importante não é a quantidade de dados, mas sim a inteligência que está montada para extrair o máximo de informação, de forma cirúrgica e focada. Não é uma habilidade fácil de desenvolver, mas uma vez dominada pode desbloquear grandes oportunidades de personalização na abordagem aos clientes.

Infelizmente, a nossa pesquisa sugere que muitas empresas ainda não estão preparadas para entregar experiências realmente personalizadas. De facto, no nosso relatório *Top of Mind* de 2018 (baseado numa pesquisa com 530 executivos das principais marcas de retalho alimentar e bens de consumo em 28 países), cerca de um terço dos gestores acredita que o principal benefício da transformação digital é a utilização plena de *Data & Analytics*, esperando poder entregar experiências verdadeiramente customizadas.

Um óptimo exemplo do uso da personalização para melhorar a experiência do cliente é o Spotify. Uma das razões pelas quais os clientes adoram o Spotify é que esta plataforma usa os dados do seu padrão de uso para criar listas de reprodução personalizadas. Grande parte do esforço de *Research and Development* (R&D) da empresa está na utilização de inteligência artificial para melhorar a sua capacidade de recomendação. O Spotify está a utilizar *Data & Analytics* para criar valor, não apenas tangível para os clientes mas também reflectido no seu *brand awareness* e capacidade de fidelização.



Data & Analytics é essencial. As empresas deverão empenhar-se em testar e explorar hipóteses de trabalho sobre o comportamento dos clientes, de forma recorrente. Se o modelo de dados não é bom o suficiente, é melhor parar de imediato, porque se está a desperdiçar dinheiro.

Rui Gonçalves,
Partner da KPMG Portugal

A Personalização no caminho da nota 10

A nossa análise mostra que os detractores estão, na sua maioria, ligados ao pilar da *Integridade*; a empresa simplesmente não fez o que disse que faria.

As pontuações de *Net Promoter Score* (NPS) entre quatro e cinco tendem a relacionar-se com a gestão e a recuperação das expectativas do cliente, enquanto que entre cinco e seis estão relacionadas com a resolução de problemas, na capacidade de devolver o cliente à sua posição original o mais rapidamente possível quando as coisas não correm conforme planeado.

O que impulsiona um NPS de nove ou dez, no entanto, é a capacidade de demonstrar *Empatia* e entregar *Personalização*. Organizações que são capazes de se colocar no lugar do cliente mostram que entendem as suas necessidades e expectativas. Ao entregar uma experiência personalizada, desfrutam de clientes altamente motivados e fidelizados, que agem como fortes promotores da marca.

Mas cuidado: focar puramente em *Empatia* e *Personalização* não é um atalho para a excelência. É necessário atender a todos os Seis Pilares para alcançar o sucesso. Se a *Empatia* e a *Personalização* são a "cereja no topo do bolo", os outros pilares são os ingredientes do "bolo" em si.

Ainda assim... a importância da Integridade

O que nós compramos ou utilizamos diz algo sobre quem somos ou quem queremos ser. Os clientes não só compram o que as marcas oferecem no mercado, mas também o seu posicionamento, os seus valores e a sua identidade.

Talvez não seja surpreendente que no nosso estudo a *Integridade* se assumia como o pilar mais importante para o nível da recomendação dos clientes.

Os clientes formam a sua percepção da marca com base nas suas experiências. E essa percepção é construída ao longo das várias interações e em todos os pontos de contacto. A avaliação de uma marca resulta da soma total das suas palavras, acções e filosofia de operação.

Os *millennials*, em particular, são atraídos pelas organizações que exibem valores e convicções para além dos produtos e serviços oferecidos. Eles procuram propostas básicas que são comunicadas de forma aberta e credível, que são construídas em torno de um propósito e onde o "porquê" e o "como" são tão importantes como o "o quê".

As empresas portuguesas que mais se destacaram no nosso CEE apresentaram pontuações muito elevadas em todos os pilares, mas com especial destaque para a *Personalização* e a *Integridade*.

Empresas como o Vila Galé ou o Activo Bank alicerçaram as suas marcas no valor da confiança. Se anteriormente a confiança estava apenas ligada à qualidade do produto ou do serviço, agora ela é construída lentamente, interação após interação. A *Integridade* é fruto de uma relação continuada.



O imperativo da experiência de cliente conectada





Golden rules da excelência

Golden rules da excelência

Como alavancar nos Seis Pilares para proporcionar uma experiência extraordinária?

Seguem-se algumas “regras de ouro” que poderão ajudar as organizações a melhorar a experiência que estão a entregar diariamente aos seus clientes.



Personalização

- Cumprimente-me
- Mostre que me conhece
- Recorde a nossa história ou momentos passados
- Surpreenda-me com algo relevante
- Entenda as minhas necessidades e circunstâncias e adeque a nossa interacção de acordo
- Individualize a proposta de valor



Expectativas

- Defina as minhas expectativas com precisão
- Expresse-se de forma clara
- Acorde datas e horários comigo
- Guie-me através do processo
- Forneça-me informações de forma aberta e honesta
- Responda mais rapidamente do que eu imagino
- Surpreenda-me



Integridade

- Mostre que a empresa não está apenas orientada para o seu próprio benefício
- Demonstre agir no meu melhor interesse e que, conseqüentemente, isso é relevante para a empresa
- Mostre preocupação por mim como pessoa
- Mantenha-me informado
- Seja competente



Empatia

- Invista tempo para me ouvir
- Procure pensar emocionalmente e como gostaria de ser tratado em cada situação
- Partilhe a sua experiência relevante
- Trate-me com prioridade
- Assuma a propriedade do meu problema
- Mostre que se importa



Tempo e Esforço

- Faça do meu investimento de tempo algo prazeroso
- Dê-me instruções claras e simples
- Não me apresente mais de três etapas para o meu objectivo
- Não me deixe mais do que dois minutos em espera
- Forneça as respostas que preciso quando entrar em contacto comigo
- Aconselhe-me sobre como ultrapassar eventuais obstáculos



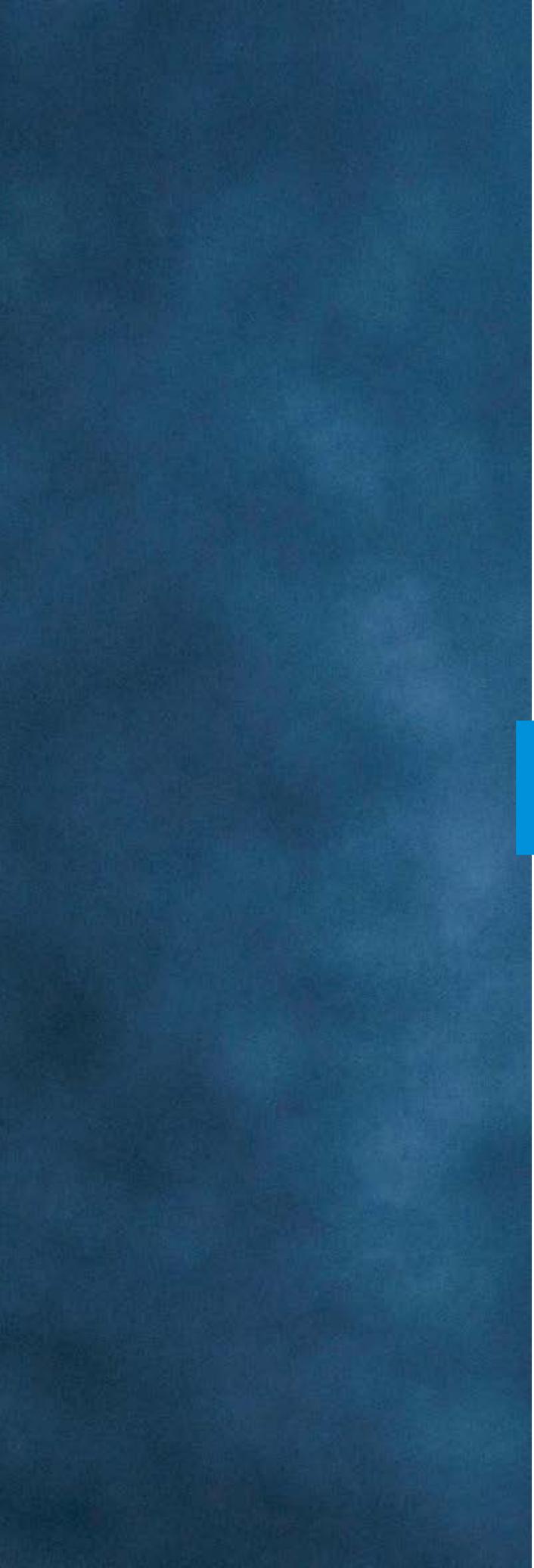
Resolução

- Assuma a minha inocência e entenda o meu ponto de vista
- Apresente desculpas sinceras
- Corrija rapidamente
- Surpreenda-me durante a resolução: que seja rápida, eficaz e que eu não tenha de me preocupar
- Dê o *extra mile*, se necessário
- Apresente-me opções



O imperativo da experiência de cliente conectada





CX *Economics*

CX Economics

As empresas líderes utilizam a experiência de cliente para potenciar os seus resultados. Estas organizações não só têm uma compreensão madura da experiência do cliente como também são capazes de definir um *business case* robusto que justifica os seus investimentos em CX. Dessa forma garantem que nem gastam menos do que devem nem excedem o seu esforço financeiro na entrega da experiência. De facto, a optimização de custos e a melhoria da experiência do cliente podem ir de mãos dadas.

Entender a jornada

Empresas que se adiantaram numa gestão orientada para a experiência de cliente têm conseguido demonstrar que existe uma economia associada ao *customer centricity* – o *customer experience economics*.

Uma análise detalhada das jornadas de cliente permite identificar oportunidades de aumentar receita ou reduzir custos e, dessa maneira, correlacionar o impacto entre o investimento na experiência e o retorno obtido. O desenho dessas jornadas fornece uma *framework* que dá visibilidade à entrega de uma experiência optimizada, também do ponto de vista financeiro.

As empresas mais bem-sucedidas não só têm um entendimento avançado da experiência de cliente, como também baseiam os seus investimentos em CX num *business case* robusto. E isso ajuda-as a garantir que gastam o valor adequado à experiência que pretendem oferecer.

Nove anos de pesquisa em excelência da experiência de cliente nos mercados do Reino Unido e dos EUA sugerem que há grandes oportunidades para as empresas reduzirem custos e aumentarem receitas gerindo melhor a experiência proporcionada ao cliente. O valor capturado pode ser relevante. Evidências mostram que as marcas que alcançam melhorias significativas nas suas jornadas de cliente podem desfrutar de aumentos de receita de 10 a 15 por cento, ao mesmo tempo em que diminuem o seu *cost-to-serve* entre 15 e 20 por cento.

A USAA, empresa de serviços financeiros líder do CEE Report dos EUA em 2017, conseguiu obter reduções de custo superiores a 20% por meio do redesenho das jornadas de cliente, eliminando etapas desnecessárias e reduzindo ineficiências e duplicações. Ao mesmo tempo conseguiu melhorar o grau de satisfação dos seus clientes.

No topo do iceberg

Acreditamos que ainda há muito mais valor a ser ganho. Considere-se a eficiência operacional, por um lado, e o aumento da satisfação do cliente, por outro, que podem ser garantidas quando os vários pontos de contacto na jornada típica do cliente – sites, vendas, *call centers*, operações e logística, por exemplo – começam a trabalhar juntos na identificação da causa-raiz dos seus problemas. Dessa forma conseguirão implementar um processo permanente de melhoria contínua orientado à resolução efectiva das incidências e “pontos de dor”.

Ou considerem-se as oportunidades que se podem apresentar quando uma análise detalhada da jornada do cliente comprador revelar um “Momento Delta” (i.e. momento em que um cliente está susceptível a migrar para a concorrência). É o ponto crítico em que clientes são ganhos e perdidos, mas poucas organizações o conseguem identificar (quanto mais prever).

As interações durante o relacionamento com o cliente apresentam oportunidades de venda cruzada e também permitem recolher informações cruciais que podem ser utilizadas para personalizar futuras oportunidades de venda.



E eles acontecem com mais frequência do que se imagina. De que modo a estruturação da experiência dos clientes torna isto possível? A verdade é que existem ineficiências nos percursos *standard* dos clientes, que abrangem diversos *touchpoints*. Uma análise cuidada do percurso do cliente consegue revelar "momentos de verdade". São ocasiões onde o cliente está mais propenso a criar uma disrupção no seu perfil de compra e onde a fraca gestão da concorrência faz com que ele reconsidere a sua relação com a marca e se sinta tentado a desvincular-se.

Percebendo as fontes de valor

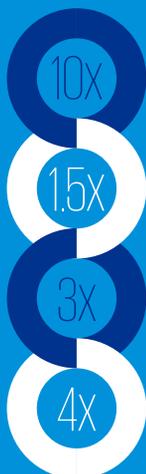
Numa perspectiva *end-to-end*, as empresas que estão a investir na melhoria da experiência de cliente devem ter bem claro aquilo que vale a pena ou não em termos comerciais, e exactamente de que forma essas melhorias irão gerar valor.

É extremamente importante para esta análise existir um conhecimento profundo dos *drivers* de valor e os benefícios comerciais associados ao incremento da qualidade da experiência. A análise contínua de impactos irá revelar a valorização do cliente sobre a mudança nas experiências às quais está exposto. Uma avaliação detalhada dos custos da jornada do cliente e das receitas marginais geradas irá fornecer o tipo de rigor que incentiva o CFO a abraçar, também ele, a temática do *customer experience*.

CX Economics: alguns Key Performance Indicators (KPIs)

Ao longo destes anos, e com a experiência internacional acumulada em várias pesquisas, monitorizámos de forma consistente a ligação entre a experiência do cliente e os resultados comerciais. Os clientes estão a recorrer cada vez mais a empresas que proporcionam experiências de topo. Desta forma, podemos dizer que a experiência do cliente é instrumental para o desempenho financeiro.

Nos últimos cinco anos...



O CEE *top* 10 de marcas do Reino Unido alcançou 10x o crescimento de receitas dos seus concorrentes do FTSE100

O CEE *top* 100 de marcas do Reino Unido alcançou 1.5x o crescimento de receitas das últimas 100 marcas

Dentro do CEE *top* 100, as 10 primeiras marcas alcançaram 3x o crescimento de receitas das marcas posicionadas entre o 91º e o 100º lugar

As 10 marcas que mais melhoraram o seu desempenho desde 2013 alcançaram 4x o crescimento de receitas do restante CEE *top* 100

Em média, todos os anos...



O crescimento do resultado líquido das primeiras 10 marcas foi 4x maior do que o crescimento das últimas 10 marcas

As 100 primeiras marcas alcançaram um crescimento médio anual de resultados 2x maior que o das últimas 100 marcas

Esta análise é baseada na informação financeira pública disponível para as organizações avaliadas. Nem todas as organizações têm informação pública disponível. Esta análise considera os últimos valores disponíveis na altura da publicação. Todos os dados foram recolhidos pela equipa de *Global Services* da KPMG.

Tomando melhores decisões

Numa publicação recente, a KPMG International identificou as cinco principais dimensões do comportamento do cliente que influenciam o seu processo de tomada de decisão.

Chamamos-lhe *The Five Mys*:

- **My motivation (A minha motivação):** características que impulsionam o comportamento e as expectativas
- **My attention (A minha atenção):** formas de direccionar a nossa atenção e foco
- **My connection (A minha conexão):** como nos conectamos uns aos outros, como utilizamos dispositivos, procuramos e obtemos informações
- **My watch (O meu relógio):** como gerimos as restrições de tempo e como as nossas prioridades mudam ao longo da vida
- **My wallet (A minha carteira):** como adequamos o nosso perfil de gastos em função dos vários eventos relevantes da nossa vida

Analisar a forma como os clientes tomam decisões na perspectiva dos *Five Mys* pode ajudar as empresas a descobrir quais os *drivers* de valor dos clientes e, nesse sentido, melhor sustentar os projectos orientados à melhoria da experiência proporcionada. Vincular esses dados a pontos problemáticos permitirá que as empresas concentrem a sua atenção nas áreas que potencialmente deverão oferecer retornos mais elevados.

As empresas deverão garantir que as suas estratégias são baseadas em evidências concretas da valorização da experiência. Certamente há valor em agradar aos clientes, mas é necessário gerir proactivamente a experiência a oferecer. Acreditamos que as empresas líderes no futuro serão guiadas pelos *insights* da jornada de cliente e pelo *CX economics*, e não aquelas que apenas apresentarem um desejo absoluto de surpreender.



Onde alguns vêm incerteza, outros poderão ver oportunidade; onde alguns temem a mudança, outros poderão ver potencial. As empresas que abraçarem estes tempos dinâmicos e conseguirem confrontar as grandes questões estarão seguramente mais bem preparadas para evoluir com este novo perfil de cliente multifacetado, em especial antecipando as decisões que tomarão amanhã.”

Raquel Santos,
Senior Manager da KPMG Portugal

Excelência

Excelência é um estado de espírito. É o desejo de aprender com os melhores, estabelecer níveis de ambição elevados e valorizar a superação de expectativas.

A seguir estão as características das organizações que demonstram consistentemente a excelência na experiência de cliente:



Compromisso com a excelência na entrega



Monitorização contínua dos *drivers* de excelência



Benchmarking constante *intra-* e *cross-sector*



Roteiro claro e priorizado para alcançar uma experiência de excelência



Método de *design* da experiência bem definido, consistentemente aplicado em toda a empresa

Embora a excelência cubra tudo o que uma empresa faz, existe uma área em que os líderes da CX se diferenciam: a sua capacidade de entender detalhadamente as necessidades dos seus clientes – não apenas as de hoje, mas também as suas necessidades de futuro.

Entendendo o cliente do futuro: *The Five Mys*

Enquanto que os aplicativos digitais continuam a automatizar os processos existentes, esperamos que cada vez mais eles sejam pensados para resolver os problemas de vida quotidiana. Mas que problemas são estes que podem ser solucionados pelas novas tecnologias? Para avançar, primeiro é preciso entender o cliente em evolução. E para fazer isso, as organizações estão a tentar compreender profundamente o cliente para projectar a experiência de amanhã.

O pensamento dominante para a maioria das organizações é *inside out* (de dentro para fora): olhar para o que fazemos internamente e projectá-lo numa proposta de valor, que historicamente foi a estratégia que trouxe sucesso para a maior parte das empresas tradicionais. Mas a natureza disruptiva da tecnologia e o perfil do cliente multifacetado de hoje significam que essa óptica se tornou limitativa para o crescimento de uma organização.

O novo paradigma que se impõe é *outside in* (de fora para dentro): onde as vidas e necessidades do cliente vêm em primeiro lugar e são usadas para moldar a estratégia futura.

Embora estas duas abordagens sejam frequentemente apresentadas como alternativas, a nossa experiência sugere que as organizações líderes usam as duas perspectivas em simultâneo. É necessário prever o comportamento do cliente antes que as suas necessidades surjam, e dessa forma antecipar a concorrência.

Como Steve Jobs, co-fundador da Apple, aconselhou: "Aproxime-se mais do que nunca dos seus clientes. Tão perto que lhes diz o que eles precisam antes mesmo que eles se apercebam disso."

The Five Mys

Através da perspectiva multidimensional da KPMG *The Five Mys* as organizações podem obter *insights* que navegam na complexidade da tomada de decisões do consumidor. Cada um dos cinco *Mys* isoladamente conta apenas uma parte da história. Juntos, eles podem ajudar a fornecer às empresas uma melhor imagem das influências colectivas sobre o cliente de hoje, e como elas afectam preferências, escolhas, decisões e gastos.



My motivation

Mostre que me entende, sabe o que me influencia, o que me motiva.

Impactos para o negócio

Saber o que os clientes realmente valorizam numa experiência e o que define o seu parâmetro de comparação no mercado pode ajudar a otimizar esforços e a focar nos aspectos que fazem a diferença.

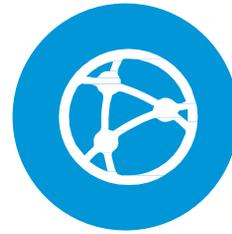


My attention

Capte os aspectos críticos da minha atenção para alavancar o nosso relacionamento.

Impactos para o negócio

Saber como chamar a atenção dos clientes pode ajudar a direccionar o investimento nos momentos que realmente importam, maximizando o retorno sobre o investimento em CX.



My connection

Perceba as minhas interações e como me relaciono com os outros para simplificar o meu dia-a-dia.

Impactos para o negócio

Obter *insights* mais valiosos através da análise contextualizada das conexões dos clientes.



My watch

Ajude-me a equilibrar as restrições de tempo e aproveitá-lo ao máximo.

Impactos para o negócio

Identificar os principais eventos da vida do cliente gera novas oportunidades para aumentar a sua fidelização e associação à marca.



My wallet

Entenda qual o meu ponto de equilíbrio entre tempo e dinheiro.

Impactos para o negócio

Compreender os *trade-offs* que os clientes fazem entre tempo e dinheiro pode ajudar a reposicionar a proposta de valor ao longo da jornada.

O imperativo da experiência de cliente conectada

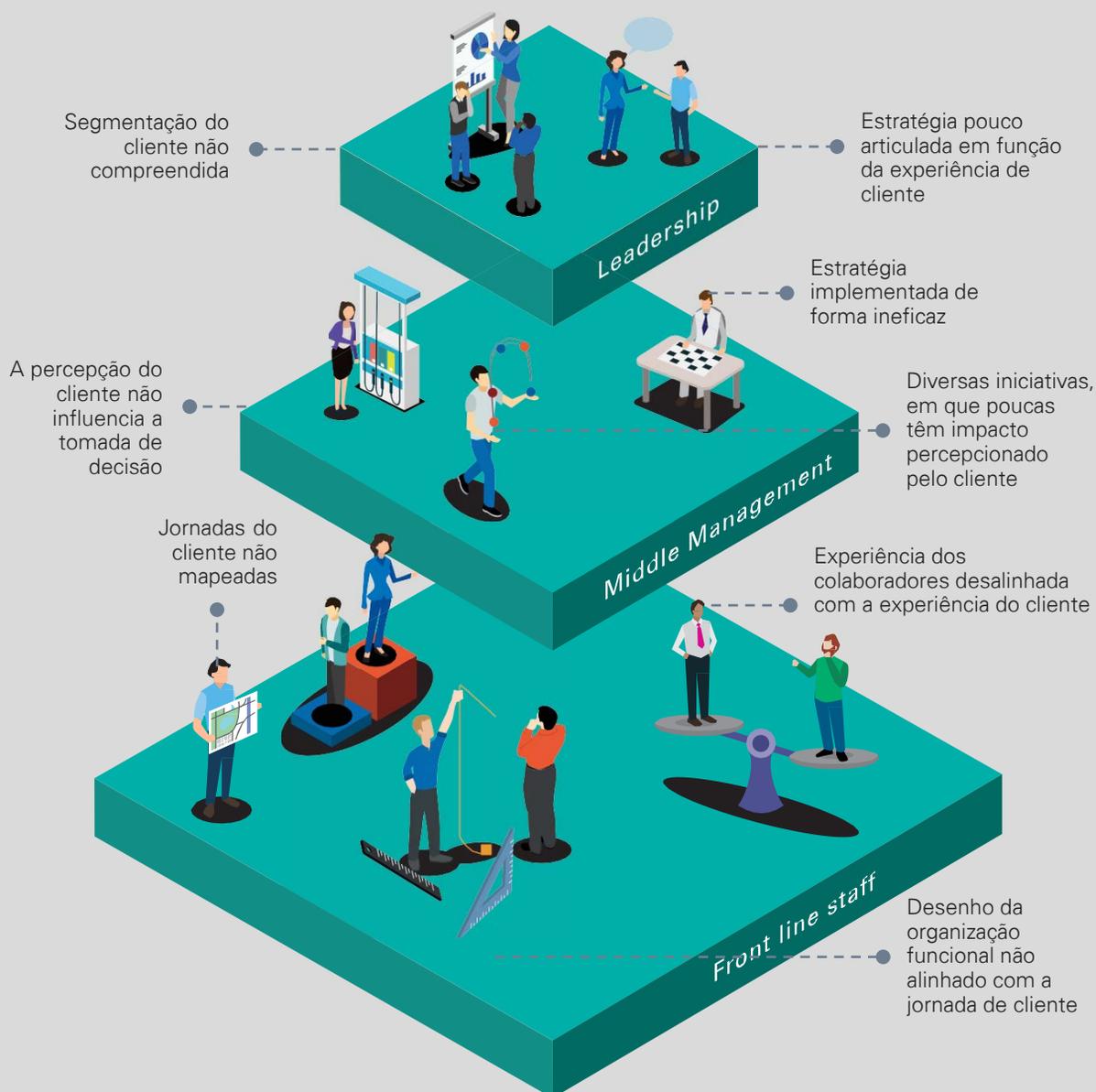




Experiência conectada

Experiência conectada

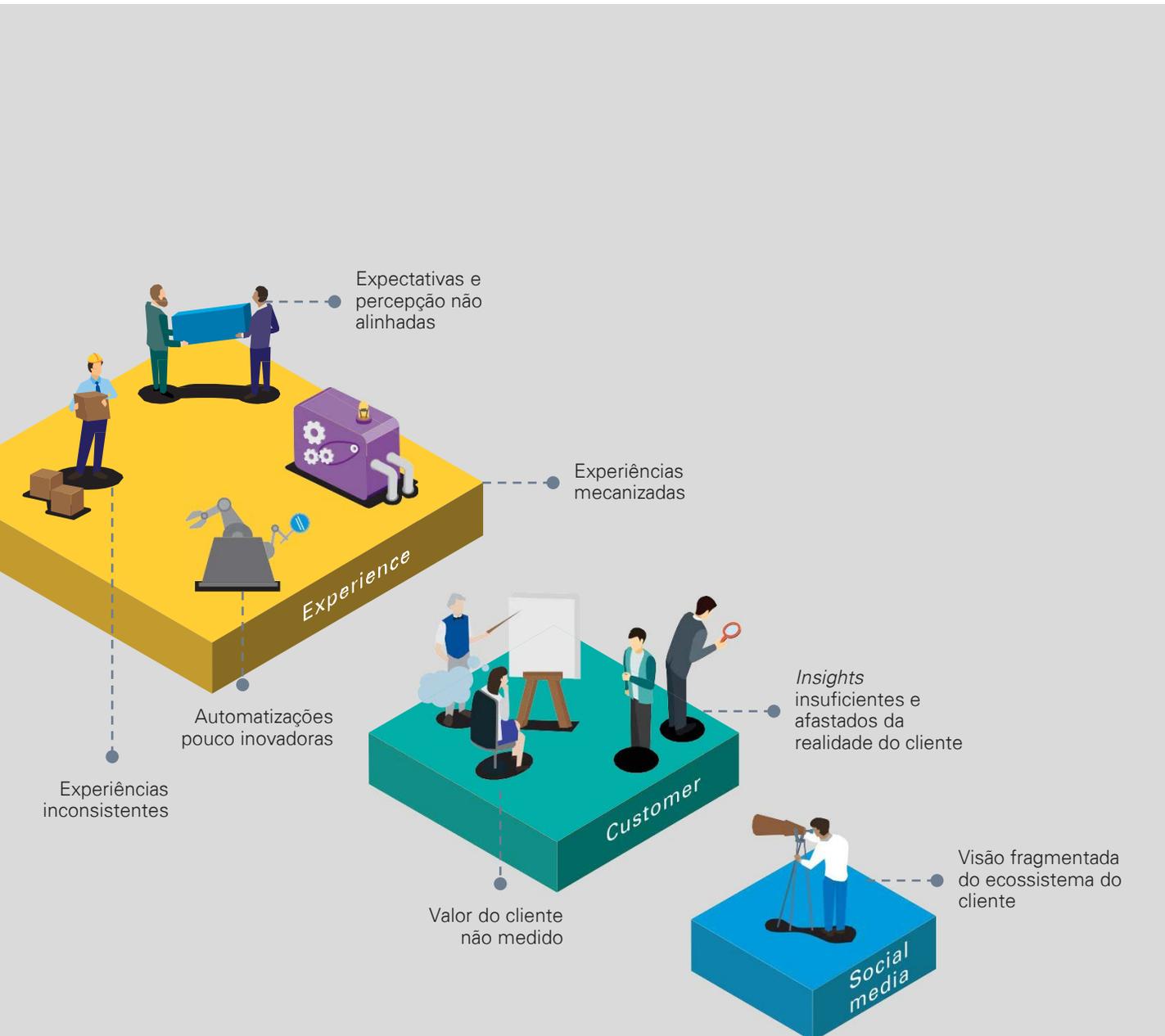
A realidade actual: empresas desconectadas



Vivemos num mundo onde o cliente está conectado – mas as nossas empresas não.

Da estratégia à cultura, do percurso do cliente ao não saber ouvir as suas expectativas, existem diversos pontos de desconexão.

O nosso estudo sugere que são estes “pontos de dor” que estão a bloquear experiências excepcionais.



Um pouco mais além: pensamento de conexão

Não é possível criar uma experiência de cliente verdadeiramente excelente implementando uma tecnologia ou desenvolvendo um recurso. Apenas se consegue orientando toda a organização em torno do cliente. Assim se pode inspirar a maneira como as pessoas pensam, como elas operam e como elas tomam decisões. E é assim que se eliminam as causas da inconsistência entre o *design* e a entrega da experiência. As empresas que foram capazes de converter experiências excepcionais em retorno comercial fizeram essa mudança organizacional. Elas alcançaram o alinhamento através de um forte sentimento de propósito, partilhado com a visão do cliente.

Empresas com clara orientação para o cliente são coordenadas, integradas e coesas:

- Têm um plano único baseado numa visão de experiência de cliente;
- Desfrutam de um ambiente de coesão e partilha;
- Usam tecnologia, métodos e ferramentas em toda a empresa para garantir um *design* consistente;
- Têm um modelo de governo da experiência de cliente que prioriza objectivos e incentivos para a melhoria contínua.

Mais. Essas empresas conseguiram preencher a lacuna entre uma grande estratégia e uma excelente execução.

Apesar da criação das capacidades adequadas ser a chave, no centro do problema da desconexão está a forma como as empresas estão organizadas. Isto afecta o modo como as empresas pensam e organizam as suas operações e constitui a principal causa de inconsistência na experiência de cliente.

Poucas empresas estão estruturadas de modo a facilitar um pensamento holístico, integrado, sobre o cliente e as suas necessidades. Na maioria das empresas, as boas ideias relativas ao cliente raramente vêm a luz do dia. As empresas simplesmente reutilizam o que funcionou no

passado, porque a nível interno é o mais seguro. Mas esta segurança é ilusória; as expectativas crescentes significam que o que funcionou no passado já não é bom o suficiente.

Os nossos cérebros preferem trabalhar através de conexões. Conectar ideias e conceitos para formar novas ideias e conceitos. Infelizmente, a vida organizacional moderna levou a um pensamento mecanizado, o que significa que somos orientados por hábitos, associações departamentais e respostas automáticas. Estar preso a padrões de pensamento impede que façamos as devidas associações de causa-efeito e, como resultado, as empresas estão a ficar para trás em relação às *startups* e empresas nativas na era digital, que estão livres do passado.

O pensamento de conexão é a forma inovadora como ligamos conceitos de modo a impulsionar a melhoria e passá-la ao nível seguinte. A qualidade das ideias geradas por uma empresa recebe pouca ou nenhuma atenção. Os processos para pensar sobre o cliente são tão importantes quanto os processos comerciais ou de transacção subjacentes. A qualidade das ideias geradas por uma empresa é, por conseguinte, uma função da sua proximidade com o cliente.

O ambiente certo

Reorientar a empresa em torno do cliente é um processo complexo e deve ser cuidadosamente planeado e gerido para alcançar uma mudança real e duradoura. Geralmente, sugerimos que as organizações comecem por examinar o vínculo entre o *customer experience* e o *employee experience*. A realidade é que os colaboradores são a ponte entre a empresa e o cliente: é necessário olhar para eles antes de se poder realmente olhar para a experiência do cliente.

A primeira pergunta a ser feita é se a empresa tem a cultura organizacional certa para apoiar uma estratégia centrada no cliente. A cultura é a mão invisível que molda o comportamento organizacional; tem o poder de acelerar ou subverter esforços para

impulsionar a transformação. Para que um modelo centrado no cliente seja eficaz, as organizações precisam de criar uma cultura na qual os funcionários sejam motivados a agradar o cliente. Entender se a cultura de uma empresa apoia ou inibe os objectivos estratégicos relacionados com a experiência de cliente exigirá uma profunda auto-análise e disposição para fazer perguntas difíceis sobre o seu funcionamento.

Em muitas empresas, a comunicação tende a fluir de cima para baixo, o que significa que os funcionários que estão na base – e que muitas vezes sabem mais sobre as necessidades dos clientes – não conseguem partilhar os seus *insights* com aqueles que moldam a estratégia da organização. Abrir estas linhas de comunicação e incentivar os colaboradores a comunicar as suas ideias é um passo importante para a criação de uma organização mais responsável e focada no cliente.

Quebrando os “silos”

Criar uma cultura onde cada parte da organização trabalha para fazer o que é melhor para o cliente implica pensar de forma diferente sobre todo o modelo de gestão. É necessário criar abstracção do pensamento tradicional de funções em “silos” (i.e. os departamentos tal como os conhecemos hoje: Finanças, *Marketing*, Comercial, ...) e começar a pensar em unidades organizacionais com uma estrutura multidisciplinar e ágil, cujo objectivo principal é alavancar a experiência de cliente.

O problema é que, na maioria das vezes, a gestão intermédia (que faz a ligação entre a estratégia e a execução) tende a estar também focada em alcançar os seus próprios objectivos departamentais – alcançar as suas metas de vendas, por exemplo – ao invés de trabalhar para objectivos comuns relacionados com a satisfação de cliente. De facto, as organizações deveriam alinhar-se para garantir que os colaboradores da base e essa gestão intermédia têm um modelo de contacto directo e uma compreensão clara de como o seu trabalho afecta o valor do cliente. E isso significa incentivá-los a alcançar métricas que privilegiem o relacionamento de longo prazo com o cliente (como

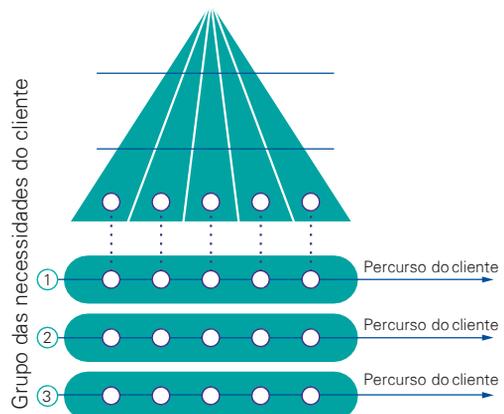
o *lifetime value* ou a antiguidade dos clientes) e não os objectivos de curto prazo do negócio.

A verdade é que a maioria das empresas ainda está organizada por hierarquias. E as hierarquias são a antítese do percurso dos clientes. As hierarquias estão desenhadas para gerir situações estáveis e para que tudo corra dentro do previsto.

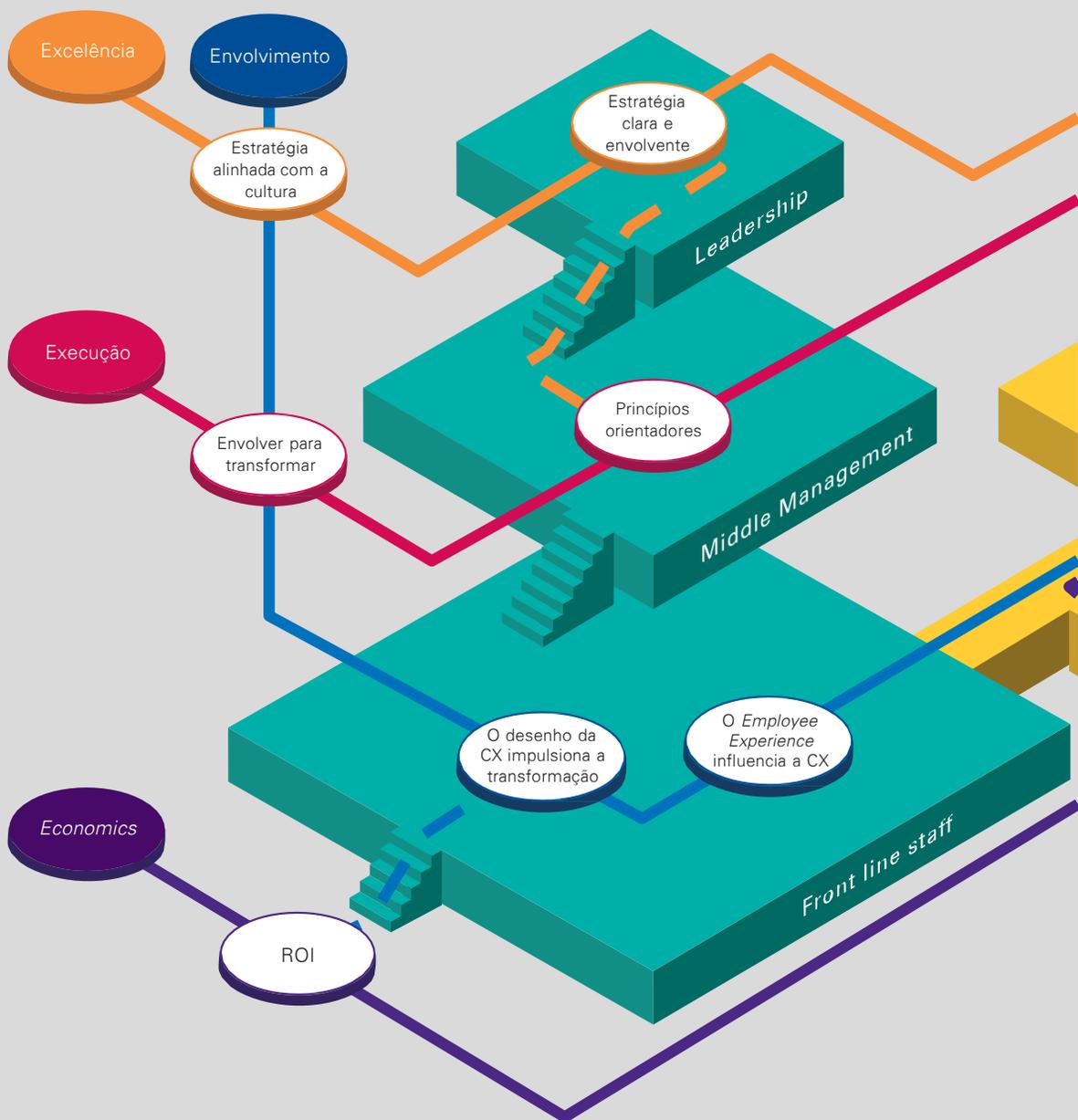
A consciencialização de que o modelo de governo existente é uma grande barreira para a entrega de experiências excepcionais está a crescer entre os decisores. Felizmente, temos assistido a uma crescente tendência das empresas para se focarem no mapeamento das jornadas de cliente e se começarem a organizar em consonância. Perceberam que a estrutura funcional e os percursos multifuncionais são uma combinação que leva a repetições e ineficiências.

No entanto, a maioria ainda está a lutar para reorientar a sua organização de uma maneira que estimule e facilite o pensamento integrado sobre o cliente e as suas necessidades. Esse será o grande desafio: fazer a transição para um modelo operacional mais centrado no cliente, estruturado em torno de “grupos de necessidades do cliente” e onde os colaboradores se sintam capacitados para melhorar as *customer journeys*. Nas empresas efectivamente *customer centric*, os colaboradores dedicam o seu conhecimento e experiência ao entendimento das necessidades do cliente e respectivas soluções.

Modelo de organização *customer centric*

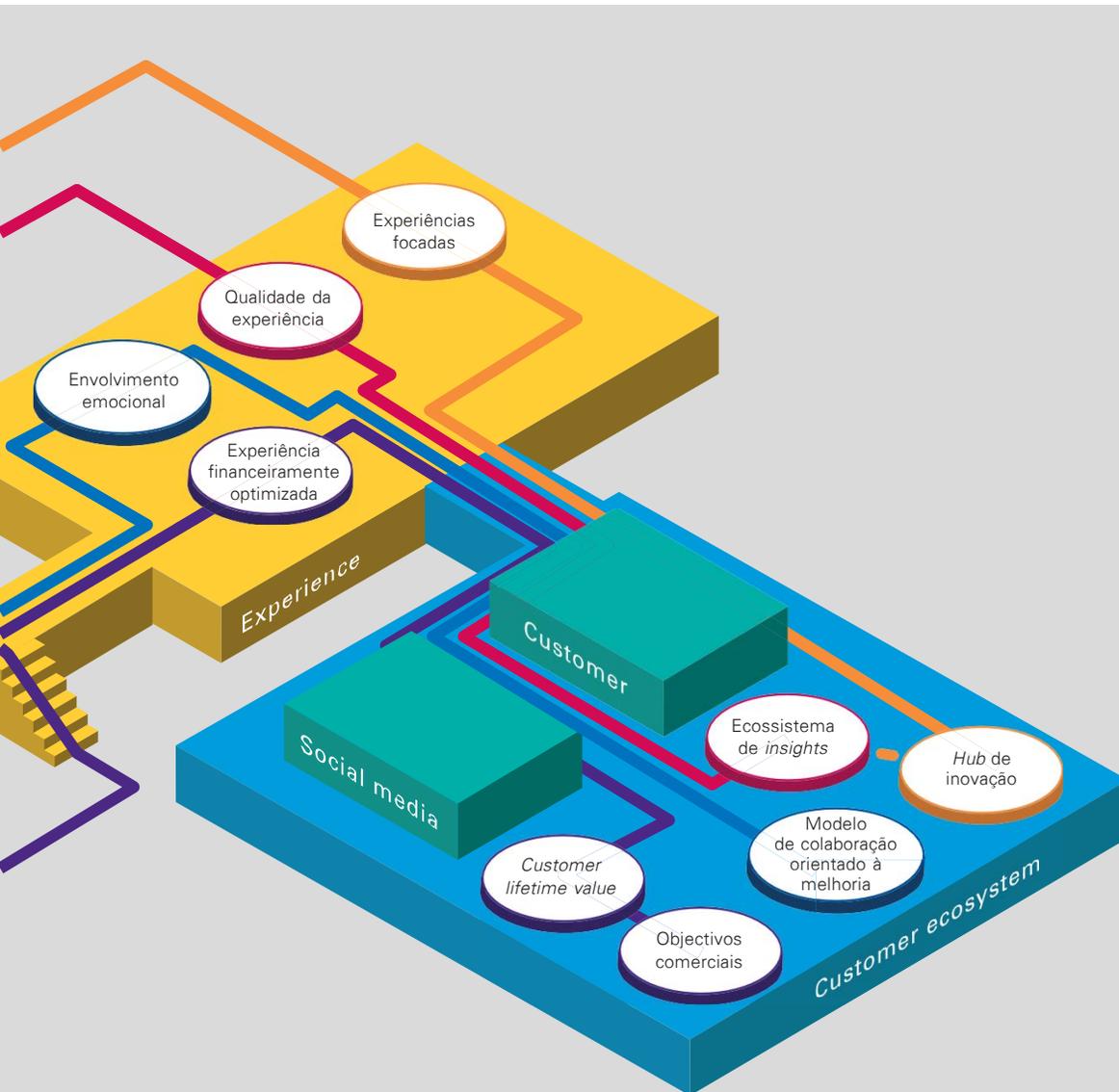


Customer Experience a todo o gás: empresas conectadas



As conexões necessárias para proporcionar uma experiência realmente integrada podem ser agregadas em quatro temas principais: **Excelência, Envolvimento, Execução e Economics**.

Neste ecossistema, as quatro dimensões são todas interdependentes ou estão interligadas.



Capacidades de conexão: ultrapassando obstáculos

Para se tornarem verdadeiramente conectadas, as empresas precisam de ultrapassar um conjunto de obstáculos que se observam de forma consistente ao longo das quatro dimensões de conexão.

Excelência



Estratégia de relacionamento com o cliente mal operacionalizada

O nível a que a organização definiu uma estratégia específica para o cliente é fundamental. É necessária uma estratégia que defina claramente a experiência pretendida para cada um dos segmentos seleccionados. Não conseguir ser detalhado para cada grupo de clientes ou *personas* conduz a uma experiência genérica e pouco diferenciada.



Estratégia pouco articulada

A estratégia é bem comunicada? Ser claro acerca dos princípios centrais e da ideia que orienta e conecta todas as experiências é crítico. Não conseguir acompanhar a estratégia e os princípios de implementação origina uma falta de coesão e a criação de experiências inconsistentes.



Automatização digital mas pouco inovadora

A inovação é impulsionada pela proximidade com o cliente. A maioria das empresas está demasiado ocupada com a transformação digital mas distanciada da vida dos seus clientes. Conseguir inovar é uma questão estratégica.



Tomada de decisões pouco alavancada nos insights do cliente

A voz do cliente tem de impulsionar o processo de tomada de decisão e a estratégia. As organizações *customer centric* praticam o *customer surround sound*, onde a voz do cliente não só alimenta o modelo de governo da empresa como também molda a forma como as pessoas envolvidas no negócio pensam e percebem a opinião do cliente.

Envolvimento



Cultura desalinhada com a estratégia

A cultura da organização é orientada para o cliente e focada na melhoria contínua? É natural incentivar os colaboradores a pensar de forma inovadora e a conceber novas formas de satisfazer as expectativas dos clientes? As organizações líderes têm culturas fortemente focadas no cliente. Muitos projectos inovadores falham porque a cultura da empresa não os apoia.



Experiências inconsistentes

Os colaboradores sabem como dar vida à marca? Sabem como oferecer uma experiência baseada na marca? Não conseguir reflectir a marca na experiência de cliente é suficiente para se perder uma oportunidade de excelência.



Experiência do colaborador não alinhada com a experiência do cliente

A experiência do colaborador tem de ser estruturada de forma a dinamizar a experiência desejada para o cliente. Poucas empresas conseguem alinhar a experiência dos seus colaboradores com a experiência do cliente. A gestão do desempenho, os comportamentos baseados em valores, a comunicação com o cliente e os programas de *feedback*, reconhecimento e incentivos nem sempre estão orientados para impulsionar o modelo de relação com o cliente.

Execução



Insights insuficientes e afastados da realidade do cliente

Através da voz do cliente as empresas conseguem monitorizar a qualidade da sua proposta de valor e impulsionar a melhoria contínua ao longo da jornada do cliente. Cada vez mais a forma como as organizações desenham o percurso do cliente é crucial para compreender a percepção das mudanças junto dos clientes. É necessário criar um fluxo contínuo de *feedback* do mercado para impulsionar a excelência.



Expectativas e percepções não alinhadas

Continua a existir um *gap* entre as expectativas definidas e comunicadas ao cliente e a capacidade das empresas para as cumprirem. Essa falta de precisão conduz a uma quebra na confiança dos clientes, com impactos significativos no seu nível de recomendação.



Jornadas do cliente não mapeadas

Na maioria das organizações, a ligação entre o número de departamentos e o percurso dos clientes é uma relação de muitos para um. O resultado final é que, infelizmente, o cliente enfrenta múltiplas experiências mediadas pelas agendas funcionais de cada departamento.



Visão fragmentada do cliente

Os estudos de mercado tradicionais já não fornecem detalhe suficiente para criar *business cases* precisos e baseados em evidências. Cada vez mais é a forma como as organizações aproveitam todo um ecossistema de *insights* que rege o sucesso de um programa baseado na voz do cliente. A informação disponível sobre o cliente, a nível interno e externo, trabalhada com *big data* e *data science* é um *input* precioso para a construção de uma visão integrada sobre o processo de decisão dos clientes.

Economics



Experiências mecanizadas

A experiência proporcionada ao cliente deverá estar otimizada ao nível do retorno esperado. Poucas empresas compreendem ou medem o *customer lifetime value*. A compreensão do valor do cliente irá facilitar a priorização de iniciativas e garantir que as decisões de investimento estão bem direccionadas, de modo a proporcionar o retorno comercial esperado. A mecanização de processos (num contexto de transformação digital) não conduz necessariamente a uma melhor experiência. É necessário encontrar um equilíbrio entre o custo da mecanização e o impacto esperado.



Retorno do investimento em experiência não medido

Poucas são as empresas, mesmo as de maior dimensão, que conseguem determinar o valor comercial gerado ao melhorar a experiência do cliente. Consequentemente, o CFO não está envolvido e dificilmente será um promotor de projectos direccionados ao *customer centricity*.

De facto, poucas organizações dispõem de uma *framework* que liga as métricas de experiência aos seus indicadores financeiros. Acreditamos que essa é uma ferramenta crítica para a robustez do processo de tomada de decisão e governo.

Checklist para uma experiência conectada



Excelência

O que são experiências WOW?

- ✓ Visão, princípios e estratégia da experiência de cliente implementados
- ✓ Modelo de interação e relacionamento com os clientes bem definido e claro quanto à experiência desejada
- ✓ Revisão sistemática da abordagem ao cliente relativamente às melhores práticas
- ✓ Utilização de metodologias de *customer experience* para promover a inovação
- ✓ Utilização de *insights* dos clientes para orientar o processo de tomada de decisão e o *governance* interno
- ✓ Adopção de melhores práticas na selecção de ferramentas, técnicas e abordagens de *customer experience*
- ✓ Utilização de exemplos de referência de outros sectores, assumindo a transversalidade e abrangência da experiência de cliente
- ✓ Revisão do modelo operacional de modo a assegurar a adequação da experiência de cliente
- ✓ Definição de uma *framework* de *customer experience* que inclua a priorização de iniciativas e os principais KPIs a impactar



Envolvimento

A cultura e o *mindset* necessários para criar um ambiente onde as experiências WOW sejam definidas e valorizadas

- ✓ Visão interna e externa alinhadas relativamente ao perfil e expectativas do cliente
- ✓ Implementação de sistemas, ferramentas e processos orientados a um serviço de excelência
- ✓ *Feedback* efectivamente utilizado para impulsionar a mudança e a avaliação da experiência de cliente de forma contínua
- ✓ Capacitação do *staff* adequada à estratégia da experiência de cliente desenhada
- ✓ Antecipação das necessidades do cliente e orientação à excelência do modelo de relação com o cliente
- ✓ Formação continuada dos colaboradores de maneira articulada com a evolução da estratégia
- ✓ Alinhamento do *employee experience* com o *customer experience*
- ✓ Capacidade de adaptação célere da cultura da empresa aos desafios de mercado, em particular à mudança do padrão de decisão e preferências dos clientes



Execução

Moldar a organização em torno das jornadas de cliente e da necessidade de melhoria sistemática ao longo desse percurso

- ✓ Liderança executiva da organização focada na qualidade da execução
- ✓ Clareza relativamente ao conceito de excelência operacional
- ✓ Desenho da experiência enquanto competência fundamental, apoiada por uma capacidade que abrange toda a empresa
- ✓ Desenho da experiência orientado numa perspectiva *omnichannel*
- ✓ *Governance* alinhado com a gestão das jornadas de cliente
- ✓ *Reporting* alinhado com as jornadas do cliente e não das funções/departamentos da organização
- ✓ Integração *cross-function* da organização, de forma a reflectir as jornadas de cliente numa perspectiva *end-to-end*
- ✓ Incorporação constante de *insights* do cliente de modo a impulsionar a melhoria da experiência, o desenvolvimento dos produtos e a inovação
- ✓ Experiência de cliente como mote para a mudança no ecossistema da empresa



Economics

A experiência do cliente alinhada com a orientação financeira da empresa

- ✓ Capacidade de medição do valor do cliente
- ✓ Entendimento sobre a correlação entre a experiência proporcionada e o valor do cliente
- ✓ Ligação entre a qualidade das experiências proporcionadas e as principais métricas financeiras
- ✓ Capacidade de cálculo do retorno do investimento (ROI) em *customer experience*
- ✓ Priorização dos investimentos que maximizam o valor para o cliente (e, consequentemente, para a empresa)

O imperativo da experiência de cliente conectada





KPMG
*Connected
Enterprise*

KPMG Connected Enterprise

Uma visão holística sobre a experiência de cliente

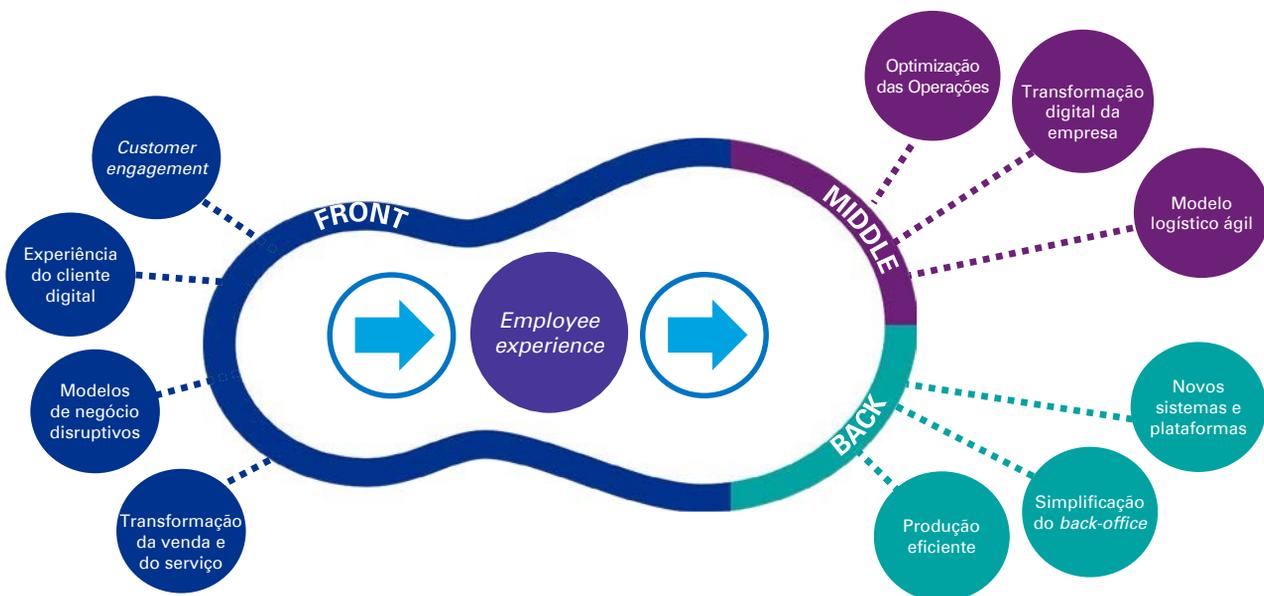
Globalmente, a pesquisa da KPMG e o seu trabalho com empresas empenhadas em *customer experience* tem vindo a mostrar que o pensamento de conexão cria uma empresa interligada, o que resulta em experiências conectadas. É este o princípio da abordagem de *Connected Enterprise* desenvolvida pela KPMG.

As organizações com um elevado desempenho reconhecem que o foco no cliente requer mais do que apenas conectar a estratégia à implementação. Este primeiro passo é crucial. Mas no coração de um negócio centrado no cliente está uma empresa conectada.

Uma empresa conectada é uma empresa onde os processos de *front*, *middle* e *back-office* estão alinhados e interligados. Onde inclusivamente os parceiros adaptam o seu modelo operacional e os seus processos para conseguirem olhar primeiro para o cliente.

Uma empresa que está conectada em toda a sua cadeia de valor tem os ingredientes necessários para implementar uma estratégia *omnichannel*. Adoptar esta visão é essencial para o sucesso dos processos de transformação digital e a promoção de experiências verdadeiramente simplificadas, consistentes e contextualizadas, com alto valor acrescentado para o cliente.

A integração do *front*, *middle* e *back-office*



As oito capacidades críticas para uma *Connected Enterprise*

O trabalho continuado da KPMG com os seus clientes mostrou que as organizações conectadas exibem oito competências principais que são críticas para o seu sucesso.



Produto, preços e estratégia de cliente

Produtos e serviços inovadores

A capacidade de fornecer produtos, serviços, preços e ofertas relevantes direccionados aos segmentos pretendidos.



Experience Centricity

Experience-centricity by design

A capacidade de desenhar e fornecer uma experiência personalizada, que esteja de acordo com as expectativas em todos os *touchpoints* (físicos e digitais) de modo a impulsionar o envolvimento, a satisfação e a fidelização dos clientes.



Supply chain e Operações

Operações e logística com capacidade de resposta adequada

A capacidade de um cliente escolher, receber e devolver os produtos conforme lhe seja conveniente, impulsionada pelo planeamento antecipado e baseado em análises de gestão dinâmica do inventário.



Parcerias, alianças e gestão de fornecedores

Fornecedores e parceiros como parte integrante do ecossistema

A capacidade de alavancar de forma eficaz entidades de terceiros, de modo a reduzir o *time-to-market*, baixar custos ou complementar quaisquer lacunas que ponham em causa o cumprimento da promessa feita ao cliente.



Advanced Data & Analytics

Estratégias e ações motivadas por insights válidos e robustos

A capacidade de utilizar dados, processar análises e obter *insights* ao longo das jornadas de cliente que permitam melhorar a proposta de valor e a experiência, protegendo ao mesmo tempo a integridade, a privacidade e a segurança da informação.



Technology Architecture & Enablement

Arquitetura tecnológica adequada a uma experiência *digitally-enabled*

A capacidade de alavancar a tecnologia de modo a oferecer experiências verdadeiramente *omnichannel*, dotar a organização de ferramentas adequadas e sincronizar os parceiros num ecossistema digital mais abrangente.



E-commerce

Interacções simplificadas, ágeis e seguras

A capacidade de fornecer uma experiência de transacção conveniente e segura que vá de encontro às preferências do cliente, assegurando também que os meios de pagamento estejam integrados e promovam uma experiência consistente em todos os canais.



Pessoas e organização

Organização alinhada com a visão estratégica e colaboradores envolvidos

A capacidade de uma organização se alinhar em torno da experiência de cliente, observando processos de gestão, estruturas organizacionais e de avaliação de desempenho focados na melhoria continuada da experiência de cliente, como reflexo de uma cultura *customer centric*.

Consulte o **KPMG Connected Enterprise Maturity Assessment** na secção *Toolkit* KPMG para a Transformação da experiência de cliente, disponível no site indicado.

O imperativo da experiência de cliente conectada





Inovação, disrupção e o papel da experiência na era da transformação digital

Inovação, disrupção e o papel da experiência na era da transformação digital

Acreditamos que o *customer insight* assume, mais do que nunca, um papel vital na inovação e na transformação do modelo de negócio das empresas.

Projectar a experiência do futuro implica considerar duas componentes: a estratégia e a implementação.

Os eventos e a inovação

A inovação é uma grande prioridade para as empresas, mas também uma fonte de frustração. A maioria das organizações afirma a sua importância, mas poucas consideram que estão a impulsionar a inovação de forma a ter um impacto significativo no mercado.

Para muitas empresas, a principal questão quando se focam na inovação é por onde começar. Cada vez mais as empresas líder em CX estão a identificar eventos na vida dos seus clientes que irão ajudar a promover a inovação e permitir a antecipação das suas expectativas. Ao fazê-lo, irão aperfeiçoar a capacidade de corresponder criativamente às necessidades dos clientes, antes mesmo de estes se aperceberem do seu *gap*.

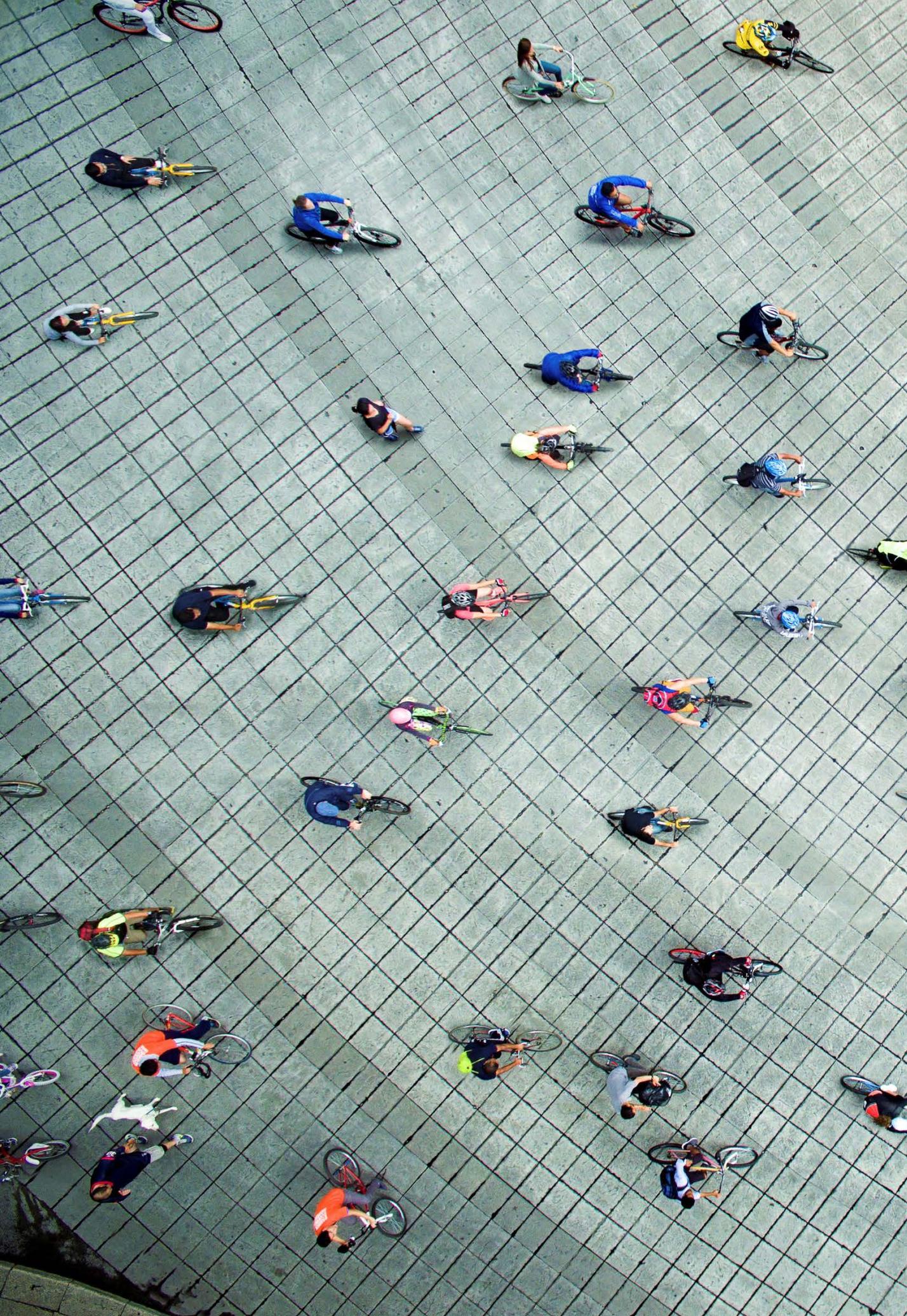
Um evento é algo de grande importância que ocorre na vida de um cliente e lhe dá um impulso para alcançar determinados objectivos. Um evento dá origem a problemas que terão de ser resolvidos em determinadas circunstâncias. Influencia a mentalidade do cliente e aquilo que ele procura em termos de satisfação e realização pessoal.

O problema é que alguns eventos são previsíveis, mas muitos não. Grande parte das indústrias desenvolveu uma compreensão da importância dos eventos, mas poucas empresas tiram partido destes momentos para alavancar a experiência de cliente.

Estratégia vs. Implementação

Acreditamos que é possível criar hoje a experiência de amanhã. A estratégia deve começar com a identificação das potenciais necessidades do cliente (*The Five Mys*), como essas necessidades serão atendidas nos Seis Pilares e como elas permitem alcançar os objectivos de negócio. Deverão ainda ser identificados *skills*, competências e perfis a desenvolver na organização, assim como a tecnologia que suportará o seu trabalho e a interacção com os clientes.

A implementação requer foco na excelência, adopção de melhores práticas, envolvimento, execução meticulosa e avaliação dos *economics* resultantes.



Criando hoje a experiência de amanhã



Excelência

Envolvimento



Execução

Economics

Redefinindo o 'insight'

Num passado recente, ter a capacidade de produzir *insights* numa empresa era algo estratégico e diferenciador. Apenas as maiores empresas conseguiam dispor das equipas necessárias para estudar e analisar o mercado. Hoje, a situação mudou. Os dados são muito mais baratos, muito fáceis de obter, pelo que podemos dizer que o acesso à informação está democratizado. As pesquisas tradicionais, estudos de mercado e *focus groups* são apenas parte de um ecossistema cada vez mais rico em informação que é disponibilizada *online* ou cuja estruturação é um processo algo facilitado. Muitos dados, em vez de muito poucos, são frequentemente o verdadeiro desafio.

Enquanto isso, os novos *players* de mercado estão a “perturbar” as empresas incumbentes, tendo por base um entendimento superior das necessidades do cliente, os seus problemas quotidianos e as suas expectativas. Essa vantagem é acoplada por soluções inovadoras, habilitadas por tecnologia e sem restrições impostas por heranças de modelos de negócio passados.

Diante da transformação digital e das novas dinâmicas de mercado, as empresas foram desafiadas a modernizar as suas estruturas de *market research*. Mas os líderes empresariais enfrentam três desafios principais:

01

Insights pobres e organizados de forma inconsistente

Muitos departamentos de *research* ainda estão focados no rigor da pesquisa tradicional, sendo incapazes de integrar novas fontes de informação.

02

Fraca comunicação da orientação do negócio e clareza dos objectivos a alcançar

As equipas não conseguem alinhar o *insight* com o foco na resolução dos problemas das áreas de negócio.

03

Liderança pouco atenta à voz do cliente

O desafio é frequentemente cultural, com uma equipa de liderança pouco focada nos resultados que os Seis Pilares descrevem.

O ecossistema de *insights* captura os vários elementos que desempenham um papel na compilação, gestão e activação do seu poder informativo junto da organização. É um conjunto de práticas, estruturas, pessoas e processos que fazem reflectir a informação em iniciativas de sucesso para o negócio.

O ecossistema de *insights* opera em três níveis:



Integrar dados

Trata e organiza os dados de acordo com os requisitos de negócios definidos. Torna necessário entender as fontes de informação internas e externas, incluindo a pesquisa tradicional (e.g. *feedback*, pesquisas) e fontes não tradicionais (e.g. modelos comportamentais). Esse contexto define a forma como os dados serão organizados e armazenados, assim como combinados para atender às necessidades de análise.



Promover a acção

Usa a análise preditiva e o entendimento sobre o comportamento esperado dos clientes para focar a actividade comercial. Considera as metodologias, técnicas analíticas e *frameworks* que são utilizados para a produção de recomendações baseadas nesses *insights*.



Accionar o crescimento

Alavanca uma cultura e um ambiente onde os *insights* são efectivamente usados para orientar a estratégia empresarial. Desde modelos de governo, passando por iniciativas mais operacionais e até a mudança do portfólio de produtos e serviços, todas as decisões são estrategicamente suportadas pelos *insights*.

O ecossistema de *insights* é um conjunto logicamente projectado de conexões e padrões de informação. Em combinação, fornece uma capacidade de gestão – que orquestra dados, recomendação de acções e projecção de resultados – para abordar os desafios que as equipas executivas geralmente enfrentam.

As organizações que sistematicamente utilizam os *insights* de cliente têm uma vantagem competitiva. Esta estratégia requer um uso mais integrado de dados (de múltiplas origens e tipologias) e uma reformulação das equipas tradicionais que estão muitas vezes associadas a culturas meramente centradas em acções e resultados de curto prazo. As organizações que tiveram a coragem de se transformar em prol da riqueza do *customer insight* estarão verdadeiramente a navegar a disrupção e a preparar o seu crescimento a longo prazo.



As equipas de D&A devem ter como objectivo gerar valor para as empresas, combinando diversos perfis de negócio com especialistas em CX, *data scientists* e *data engineers*, de forma a maximizar a tecnologia actualmente disponível. Estas unidades devem estar profundamente envolvidas nos processos de tomada de decisão e nos projectos de transformação digital, na medida em que potenciam a real monetização dos dados.”

Pedro Dias, *Director* da KPMG Portugal

Do problema à acção

O ecossistema de *insights* inclui as fontes de dados, processos, fluxos de trabalho, capacidade de análise, gestão de iniciativas e gestão global dos modelos de dados numa visão *end-to-end*, sendo por isso o motor de identificação de *insights* e acções de melhoria. As empresas líderes em *customer experience* estão a tornar-se especialistas na gestão integrada e fluída deste ecossistema.

Situação actual



Integrar dados

- Várias versões da “verdade” entre fontes de dados distintas
- As partes interessadas escolhem uma perspectiva para apoiar uma determinada posição
- Utilização preferencial de *feedback online* e estudos de pesquisa – normalmente com diferentes sistemas de medição ao longo do tempo
- Tendência para a selecção do *research* primário de menor custo (não necessariamente o melhor)
- Processo lento, manual e reactivo
- Produção lenta de conclusões em *dashboards* e apresentações *ad hoc*
- Geração de *insights* criados através de processos demorados de extracção de dados e análise
- Principalmente realizado *onshore*, com alto custo associado

Promover a acção

- Equipas com perfis especializados em estudos de mercado e plataformas de análise de dados
- Tempo essencialmente dedicado à produção de relatórios customizados
- Produção de relatórios descritivos, sem foco efectivo na identificação de *insights*
- Produção de modelos de diagnóstico individuais para cada fonte de dados, sem integração
- Ausência de filosofia de decisão dominante ou método de análise orientado ao valor do *insight*
- *Benchmark* de concorrentes utilizado para comparação interna de resultados
- *Insights* raramente quantificados em termos do seu impacto financeiro
- Baixa integração de dados entre sistemas

Accionar o crescimento

- *Insight* restrito a relatórios que o departamento de D&A/*market research* publica
- Equipas interessadas em alcançar maior visibilidade executiva
- *Insights* não vinculadas a processos de governo e tomada de decisão
- Propostas de valor e alterações de portfólio não conectados a *insights*
- Ausência de *tracking* de acções e resultados
- *Insights* relevantes para o departamento, mas não necessariamente visíveis para o *C-level*

Solução *Customer centric*



Integrar dados

- A tecnologia suporta a sistematização de múltiplas fontes de informação, internas e externas
- Versão única da “verdade”, com dados integrados para uma visão completa de cada questão
- Combinação de informação comportamental, perfis sociodemográficos, indicadores operacionais e financeiros
- Preocupação com o levantamento de requisitos de negócios para moldar a utilização eficaz dos dados
- Processo rápido, automatizado e proactivo, com capacidade preditiva
- Gama de ferramentas de suporte à decisão automatizadas, incluindo a visualização de relatórios
- *Insights* identificados internamente a partir dos requisitos do negócio, de forma articulada
- Realizado *onshore* e *offshore*, para reduzir o custo global

Promover a acção

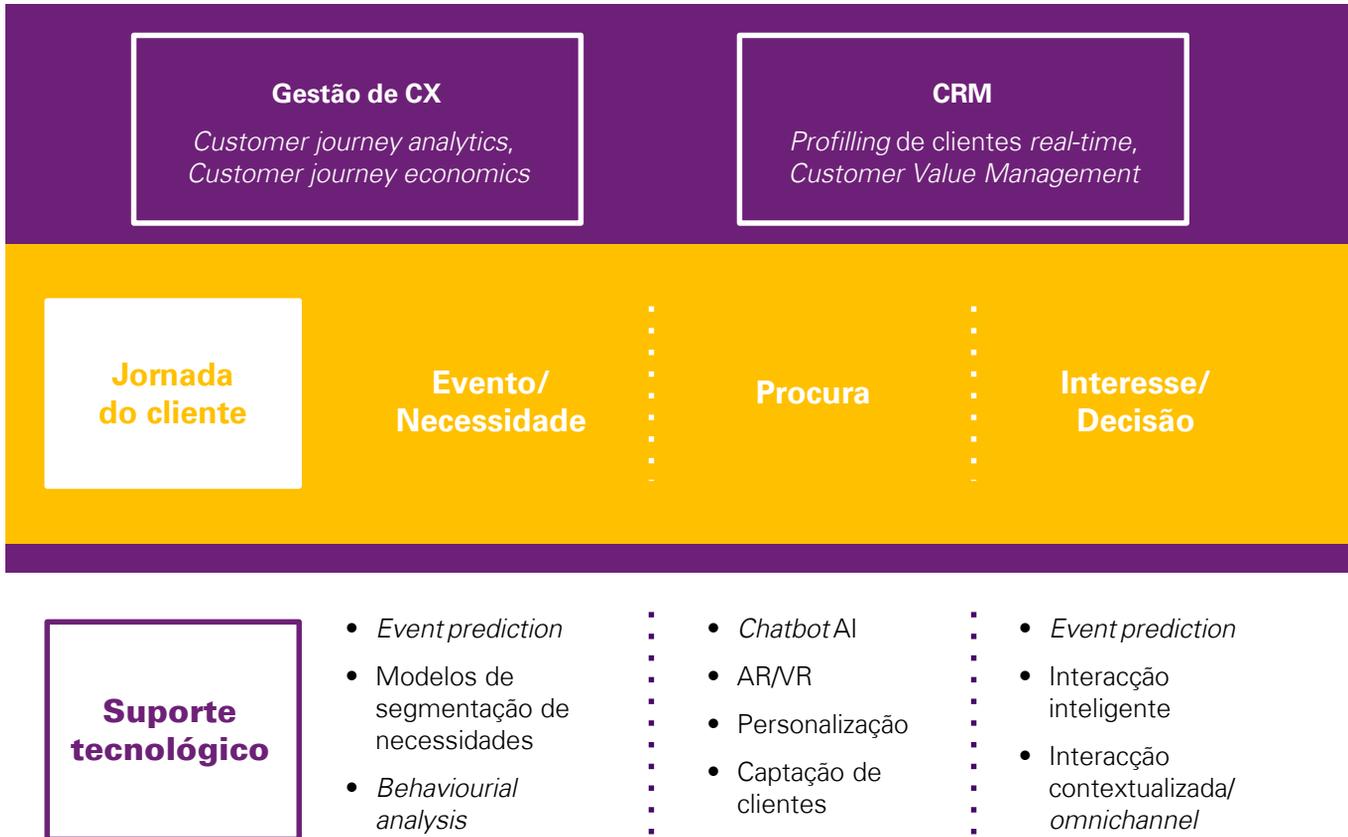
- Equipas com perfis multidisciplinares, incluindo *market research*, *data science*, análise avançada, psicologia, *behaviourial science* e *change management*
- Tempo essencialmente gasto na análise combinada de informação e planeamento de acções
- Produção de *insights* com base preditiva, de forma a motivar acções atempadas
- *Framework* única de análise, orientada à priorização de jornadas de clientes, pontos de contacto e *gaps* no modelo de relacionamento, incluindo dados não estruturados
- Filosofia da tomada de decisão orientada à melhoria da experiência de cliente
- Identificação de melhores práticas transversais, utilizadas para desafiar acções *end-to-end*
- Capacidade de medição do retorno do investimento em CX, envolvendo o CFO
- Modelo de dados centralizado

Accionar o crescimento

- Qualidade do *insight* como diferencial estratégico para todo o negócio
- Executivos focados em obter maior nível de *insight* sobre o cliente
- Modelo de governo claro, com monitorização de resultados obtidos sobre a experiência de cliente
- Proposta de valor e alterações de portfólio suportadas na análise profunda de *insights*
- *Tracking* completo de informação para acompanhar as melhorias e os resultados alcançados
- *Insights* tidos como um imperativo para o *C-level*

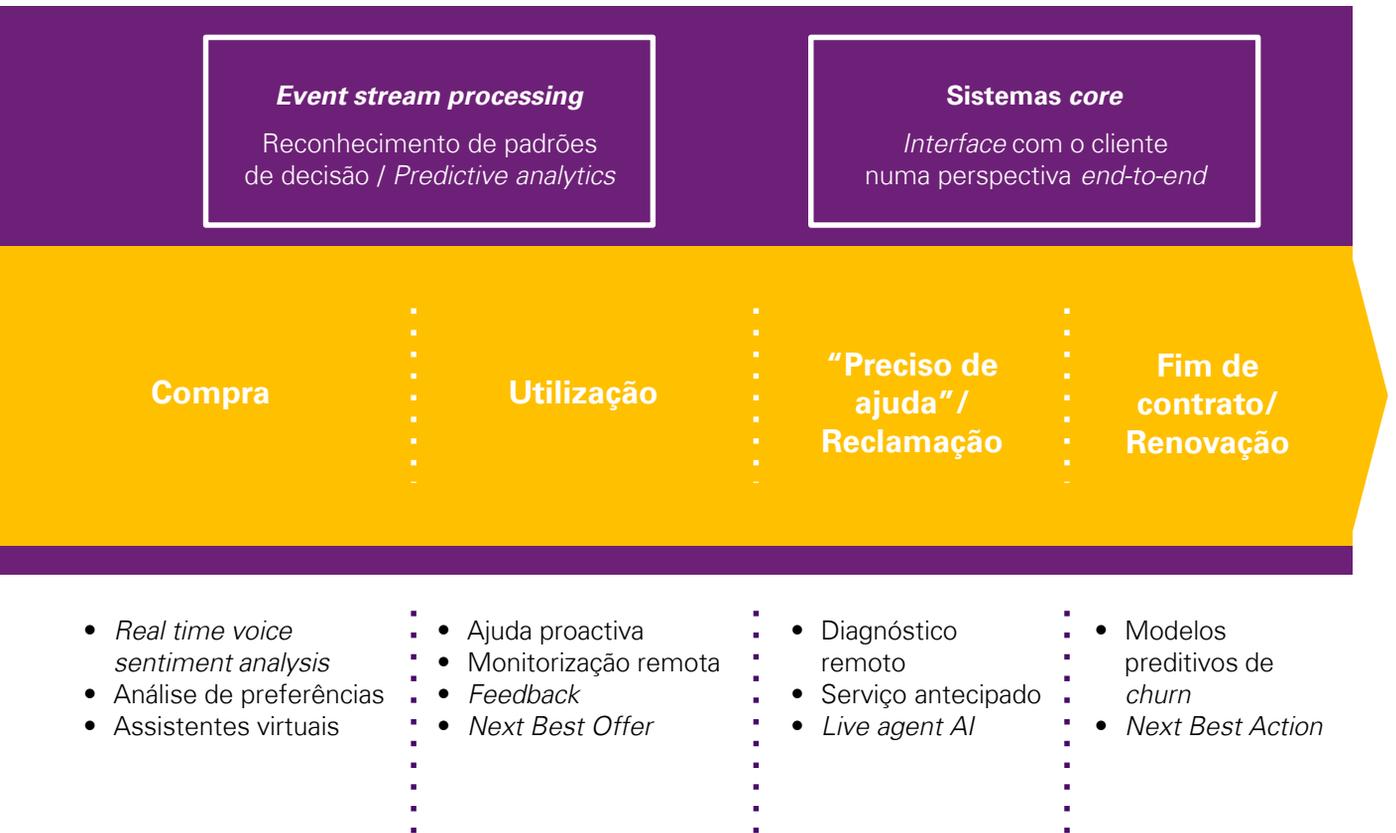
O futuro da transformação digital: *powered by CX*

As novas tecnologias e os *insights* criados exigem um pensamento sofisticado e não linear ao longo da jornada de cliente.



O importante é manter o foco nos *insights* para alcançar a excelência na experiência de cliente, no seu sentido mais amplo. Antever as necessidades do cliente final, personalizar experiências e trabalhar para exceder as suas expectativas continuará a ser a nossa prioridade quando apoiamos projectos de *customer experience* e de *digital transformation*."

Raquel Santos, *Senior Manager* da KPMG Portugal

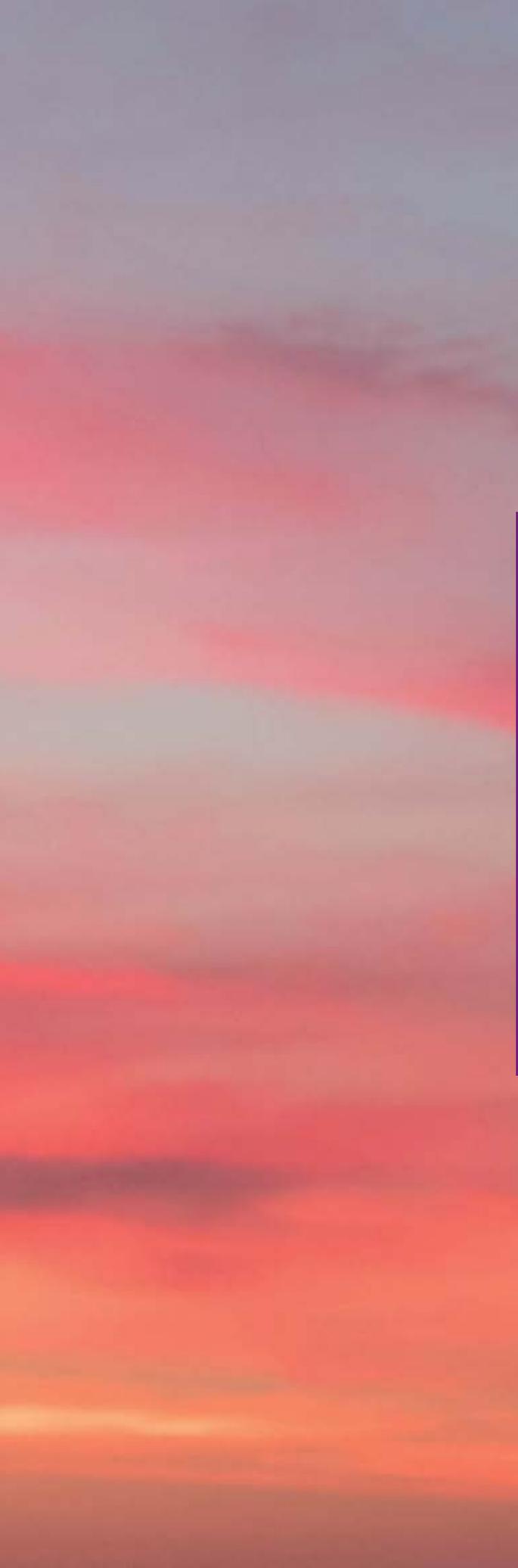


Embora haja muito que uma equipa de *insights* possa fazer para melhorar a capacidade da empresa na identificação de oportunidades de melhoria da experiência de cliente, a própria organização também deve desempenhar o seu papel. A “empresa inteligente”, impulsionada pelos *insights*, tem novos “silos” organizados em torno de necessidades e jornadas, não de funções. Isso requer uma nova estruturação e modelo de governo, já que a organização precisa de se preparar para agir de acordo com o conhecimento adquirido.

A multidisciplinaridade das equipas terá de ser suportada por tecnologia avançada, integrada aos seus vários níveis. A transformação digital e a transformação da experiência de cliente deverão caminhar de mãos dadas.

O imperativo da experiência de cliente conectada





Toolkit KPMG
para a
transformação
da experiência
de cliente

Toolkit KPMG para a transformação da experiência de cliente

Visite www.kpmg.pt/cx

Para que os *insights* dinamizem a excelência da experiência de cliente e ajudem a estimular o crescimento, existem algumas questões-chave que precisam de ser endereçadas.

Os consultores da área de *Customer Advisory* da KPMG Portugal, com acesso à rede global de *experts* da KPMG International, têm uma vasta experiência nas mais diversas áreas de actuação relevante. Por favor, entre em contacto connosco para mais informações.



Integrar dados

- Customer journey design/ Voice of the customer*
- Desenho do ecossistema de *insights*
- Enablement* tecnológico e integração de dados
- Automatização de soluções
- Data Governance* e gestão operacional

Promover a acção

- Data & Analytics (next generation models)*
- Automatização de Vendas, Serviço e *Marketing*
- Experience design* e orquestração operacional/*CX optimization*
- Gestão de *insights*
- Portfolio rationalization* e desenho de novas ofertas

Accionar o crescimento

- CX Transformation/ Digital Transformation*
- Novos CRMs/*Customer Value Management*
- Estratégia de inovação
- Modelos de governo *Customer Centric* e *Change Management*
- Customer Experience Economics/ CX ROI*

KPMG Spectrum Customer Journeys

Software cloud de mapeamento e análise de jornadas de cliente, líder de mercado, que nos permite desenhar as jornadas emocionais e identificar os pontos problemáticos em cada *touchpoint*.

Mapeamento *real time*

Desenho e *update* de *journey mapping* em minutos

Multi-dimensional

Integração de diversas fontes de dados e avaliações

Editável

Criação e revisão das *CX journeys* de forma dinâmica

Biblioteca consolidada de *CX journeys*

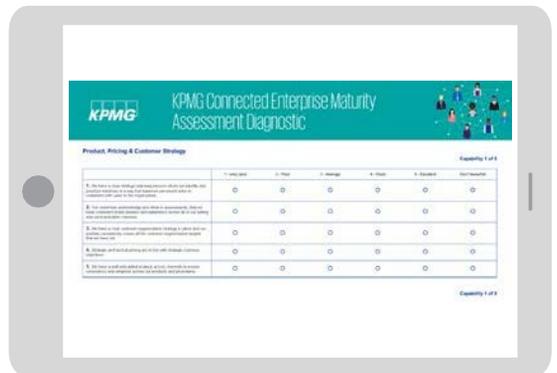
Visão única dos problemas para toda a organização



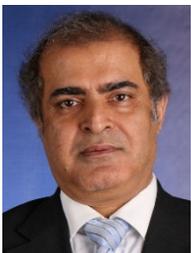
KPMG Connected Enterprise Maturity Assessment

Connected Enterprise é a abordagem da KPMG centrada no cliente para apoiar a transformação digital das empresas. As empresas que investem nas oito capacidades do KPMG *Connected Enterprise* têm o dobro da probabilidade de atender às expectativas dos clientes, atingir os seus objectivos de negócio e obter retornos do seu investimento.

(Fonte: Forrester Consulting, 2018)



Equipa



Nasser Sattar
Head of Advisory
Partner
KPMG Portugal



Gonçalo Traquina
Management Consulting
Partner
KPMG Portugal

Para informações adicionais sobre o estudo contacte:
gtraquina@kpmg.pt



Rui Gonçalves
IT Advisory
Partner
KPMG Portugal

Para informações adicionais sobre o estudo contacte:
ruigoncalves@kpmg.com



Raquel Santos
Management Consulting
Senior Manager
KPMG Portugal

Para informações adicionais sobre o estudo contacte:
rhsantos@kpmg.pt





www.kpmg.pt

A informação contida neste documento é de natureza geral e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica.

© 2019 KPMG Advisory - Consultores de Gestão, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.

O nome KPMG e logótipo são marcas registadas ou marcas registadas da KPMG Internacional.