

# Presente, futuro e experiência do cliente

## *Falamos com Luís Rasquilha, da Inova Consulting e Inova Business School*

Mineiro não gosta de perder o trem. A minha reunião com o Rasquilha estava marcada para as 10h na nova sede da Inova Business School, em São Paulo, bem ali na Alameda Santos, no Jardim Paulista. Cheguei às 10h04, já com um pouco de “verniz” no rosto e ofegante pelo leve atraso, mas feliz por aquela oportunidade. O Rasquilha já estava lá de prontidão me aguardando, sempre sem frescuras, sem protocolos e com modéstia de sobra.

Nesse dia, não sei por que motivo, resolvi ir com o meu tênis vermelho da Nike, o que, por coincidência ou não, combinou com o jeito despojado do meu entrevistado, sempre usando seus New Balances, independentemente da ocasião.

Com toda motivação, ele me mostrou a nova sede da Inova Business School, a estrutura do Grupo Inova, parceiros e projetos. Sempre falando na velocidade da luz, com a cabeça fora do nosso tempo; aliás, um disruptivo na essência. E foi no meio de duas horas de uma boa conversa, que acabei gravando a entrevista que você vai degustar a seguir.

**Service Show: Sabemos o quanto o tema INOVAÇÃO faz parte da sua vida e do seu DNA. Agora, no meio desse turbilhão de informações, alta competitividade e tempo escasso, COMO INOVAR NO SERVIÇO AO CLIENTE?**

**Rasquilha:** Quando falamos de um produto, temos cadeia de valor, temos de fabricar o produto e isso leva tempo. Em serviço, não. Serviço é intangível. Eu digo que inovação é ideia nova em ação. Inovar em produto é muito mais complexo, tem a ver com característica técnica, tem a ver com linha de produção, tem a ver com materiais etc. Em serviço, não. Você constrói um serviço, seja ele relacional, comercial, o que for, de forma muito mais rápida.

Então, hoje, na minha opinião, a inovação em serviço talvez tenha um papel muito relevante na inovação das empresas. Vejamos os casos clássicos, como Airbnb, Spotify e Uber, o que eles fizeram? Inovação em serviço. Os caras criaram um aplicativo, entregaram um conteúdo, mas é o serviço que fez a disrupção nos mercados.

Se analisarmos os casos mais desconhecidos, você vai descobrir que a maioria das empresas que hoje conseguem sobreviver no território da inovação preza muito mais pelo serviço em si, ou o agregar serviço ao produto, do que o produto. Talvez aqui, inovação em serviço tenha mais a ver com entender o

cliente, entender o mindset, o comportamento do consumidor, a jornada do cliente, para encontrar os pontos de contato e os gaps para que a gente possa suprir. E gaps a gente supre com serviço, não com produto.

**Service Show: E isso nos faz lembrar, Rasquilha, que produtos podem se transformar em serviços, e serviços em experiência. Você acredita nisso?**

**Rasquilha:** Sim, acredito. Se olharmos os degraus do crescimento, de commodity para produto, de produto para serviço e de serviço para experiência, essa é a cadeia de valor da economia da experiência. Um exemplo clássico: a Nespresso. O commodity é o grão de café. O produto é a máquina que eles vendem. O serviço é todo um conjunto, que inclusive inclui a entrega em casa etc. Mas a experiência do consumo da máquina, da xícara e dos amigos em volta naquele momento é o que fica e o que dá à Nespresso a relevância que ela tem.

O Starbucks é a mesma coisa, como outro exemplo. O Starbucks vende café? Não, o Starbucks vende experiência na loja, que inclusive tem produtos, tem a caneca, tem o café que você toma e tem o copo com o seu nome. Mas tem também todo o conjunto da experiência que faz aquilo valer o que a pessoa paga pelo preço do seu cappuccino ou do seu macchiato.

O desafio do gestor, portanto, é o da execução e o da transformação para o caminho da experiência que faz a diferença. E talvez esse ponto tenha muito a ver com o propósito da empresa, por que ela existe. Esse é o ponto.

**Service Show: Agora nós queremos, Rasquilha, explorar com você o termo “Experiência do Cliente”, que em inglês conhecemos como *Customer Experience* ou CX. O que observamos é que, no Brasil, essa abordagem está um pouco confusa para muitos líderes. O lado bom é que muitas empresas querem aprender e tirar proveito dessa abordagem. Ao mesmo tempo, as empresas apresentam dificuldades primárias quando falamos sobre atendimento ao cliente, muito ainda no campo operacional. Como você vê isso? Existe alguma forma de encurtar essa distância?**

**Rasquilha:** Olha, antes de falar sobre experiência, eu gosto de falar sobre insperiência. Qual a diferença? A gente fala de insperiência (com o in) de interior. E experiência (ex) de exterior. O que eu quero dizer com isso? As empresas e os consumidores estão trazendo para dentro das suas vidas, dentro das suas casas, insperiências da rua. Caso clássico: eu trago para dentro de casa um homespa, um homecinema, um homeoffice, que são insperiências de experiências boas lá fora. Eu trago a Nespresso para dentro de casa para tomar café com os meus amigos na insperiência de casa.

O Customer Experience tem a ver com uma coisa que sempre existiu na pauta das empresas, que é o cliente no centro das atenções.

A gente fala sempre aqui na Inova de empresas clientocêntricas, que coloca o cliente no centro das atenções. Então, por que o cliente vai comprar na minha empresa se tem tantas outras vendendo a mesma coisa no mercado? Por que eu vou comprar da empresa de relógio A, B ou C, ou eu vou comprar da companhia aérea A, B ou C, ou vou no shopping A, B ou C, quando tudo está mais ou menos? A experiência é esse ponto. Quando a gente tem boas experiências no mercado, eu trago para dentro da minha vida como insperiência.

Na gestão, primeiro a gente tem de começar por dentro: a insperiência na companhia, nos gestores, no capital humano e nos processos, para começar a transportar isso tudo para fora. Eu não posso querer proporcionar uma experiência ao meu cliente se dentro de casa eu não estou preparado para isso. E muitas vezes a coisa vem por decreto. Se dentro de casa, se dentro da empresa, isso não está preparado, a coisa se frustra.

Se frustra para fora porque se promete e não entrega, e se frustra para dentro porque você quis fazer uma coisa e não conseguiu.

**Service Show: Então, o grande dever de casa é organizar primeiro a própria casa? Sem o engajamento dos funcionários, das equipes, não há como levar experiência para o mundo externo?**

**Rasquilha:** Exatamente! Tem de começar de dentro para fora. Da insperiência para se chegar à experiência. Ser uma empresa clientocêntrica é conhecer bem o cliente e a jornada dele. É por aí.

**Service Show: Rasquilha, e como serão esses clientes no futuro? O que eles vão valorizar mais?**

**Rasquilha:** A palavra confiança é muito forte. As pessoas hoje compram, e acredito que sempre vai acontecer, mas está muito claro o confiar e o não confiar na marca, na promessa, no propósito da marca. O confiar no network, na sua rede de amigos, no endosso do amigo, o peer-to-peer, enfim, tudo isso é muito mais forte que o marketing tradicional. “Ah, eu não conheço a marca, então vou ver no meu grupo de amigos quem conhece” ou “Eu não conheço aquele hotel, então deixa eu olhar pelo Tripadvisor como ele está ranqueado pelas outras pessoas”. Então, essa questão do endosso é muito importante. Está na ordem do dia a questão do compartilhamento.

Valoriza-se muito mais a experiência do que a posse. Em cima disso, um mundo altamente conectado, onde transparência e ética estão na ordem do dia. Eu sempre falo: prometa o que você entrega, nem mais, nem menos. Não inventa porque vai dar errado, porque alguém vai saber, a rede social vai saber, o mundo vai saber, e a coisa vai ficar bastante complexa.

Os clientes do futuro estarão muito mais antenados, serão muito mais conhecedores, muito mais exigentes e também muito mais voláteis. Fica muito fácil trocar do A para o B hoje porque todo mundo faz mais ou menos a mesma coisa. Quando alguém consegue entregar um valor altamente experiencial, é muito mais difícil ser copiado. Na fábrica fazemos produtos, e nas lojas vendemos experiências. Produto todo mundo vende, todo mundo produz. Buscar simplificação, esse é ponto. A coisa tem de ser simples e prática.

**Service Show: Quando você fala sobre as tendências comportamentais, você nos ensina sobre o empoderamento. Tem a ver com esse cliente do futuro? Isso já está acontecendo hoje?**

**Rasquilha:** Isso já acontece hoje. O empoderamento é uma das dez tendências comportamentais que mapeamos. E continua sendo a mais forte, que basicamente diz: o cliente hoje tem o poder. Se ele quiser comprar de você, ele compra; se ele quiser, ele não compra e não tem como você obrigar.

Tirando alguns negócios que são regulamentados e enfiados goela abaixo, como serviços de água, eletricidade e pouco mais do que isso, o cara tem o poder de escolher; eu quero ou eu não quero. O desafio é esse: como eu vou dar empoderamento? Como eu vou dar, como empresa, ferramentas de empoderamento ao cliente para que ele sinta que tem o poder de escolha, mas que ele vá escolher o meu?

O cliente não quer ser pressionado. A fronteira entre eu ser proativo e ser intrusivo é muito tênue. As empresas que quiserem pressionar e serem intrusivas não terão resultado. Deixe ele (o cliente) rodar. Esteja pronto, esteja perto e preparado para entregar o que ele precisa.

Você tem de se tornar tão indispensável na vida dele que ele sinta: cara, o que você tem, mais ninguém do mercado tem. Por isso, eu quero estar com você.

**Service Show: E usar o botão delete é muito fácil.**

**Rasquilha:** Super fácil. Delete é toda a geração mais nova. Os caras trocam de A para o B como quem troca de camisa. No mundo digital é mais fácil ainda, porque é só fechar um site e abrir outro. Na loja, você tem de caminhar da loja A para a loja B, mas no mundo digital fecha-se um site e abre-se outra página em dois segundos. Então, o desafio da retenção é muito forte, e a diferenciação é muito interessante num mundo mais competitivo e mais conectado.

**Service Show: Agora, Rasquilha, você tem falado muito sobre o profissional do futuro e as transformações no mercado de trabalho. Eu queria explorar com você um pouquinho sobre como fica essa relação competência técnica e competência comportamental para esse profissional do futuro, principalmente para esse líder de serviço.**

**Rasquilha:** Na Inova temos uma área de mapeamento de competências que o Marcelo, o meu sócio, faz. A gente hoje vê que as escolas e as empresas dedicaram muito tempo às competências técnicas, sabem a fórmula, sabem as ferramentas, o autor, a citação, mas dão pouca importância às competências comportamentais, a empatia, a negociação, liderança, relacionamento e por aí vai.

A competência técnica é importante, mas não basta. Porque hoje, o cliente, por exemplo, sabe mais do produto do que o vendedor que está vendendo. Ou o vendedor tem empatia, capacidade de liderança e negociação, ou o cara não vai vencer pela característica ou pela sua competência técnica. Precisamos dominar a nossa área de negócio e agregar outras coisas.

Chamamos isso de competência de gestão, ou seja, eu vou ser um bom gestor no futuro se eu agregar a capacidade técnica que eu tenho de ter, um conjunto de competências e capacidades comportamentais no relacionamento com esse ecossistema.

O profissional do futuro está sob uma transformação que tem dois grandes vieses: o primeiro é a automação. Tudo que é profissão puramente operacional tende, pode e vai ser substituída por automação, robótica e inteligência artificial. Não há dúvida, passando das coisas mais óbvias às mais rebuscadas. Para advogado, contador, médico e professor, já tem robô para substituir e fazer melhor, mais rápido e mais eficaz o que eles já fazem, puramente operacional. Por isso, o profissional do futuro tem de ser muito mais criativo, estratégico e não tanto executor. O criativo e estratégico com a competência comportamental, e o executor com a competência técnica.

O segundo ponto do profissional do futuro é a desmaterialização das empresas, porque eu já não preciso entrar às 8h e sair às 18h no mesmo prédio, com todo mundo, cinco dias por semana. Eu posso trabalhar em qualquer lugar.

Essa conexão, o mundo do relacionamento e esse novo mindset digital ganha mais força até na geração mais nova. Isso porque o cara fala: eu não quero trabalhar em uma empresa chata. Por que entrar às 8h e sair às 18h, se eu posso trabalhar em casa e fazer a mesma coisa? Posso trabalhar do shopping, desde que eu entregue o resultado que é pedido.

Eu uso muito a analogia da ABNT. Não tenho nada contra a ABNT, mas às vezes na faculdade nós estamos muito mais preocupados com a forma do que o conteúdo. Então, só cumprir lá as regras da ABNT, do tipo de letra, do espaçamento etc., não adianta. Se o conteúdo for uma merda, desculpe a expressão, não é a ABNT que vai dar uma boa nota ao cara.

Tem que saber o tipo de letra, a formatação e o parágrafo, ok, mas se não tiver conteúdo, cara, isso não serve para nada. É muito também sobre o que as

empresas falam: agora eu tenho a última solução tecnológica, e eu sou altamente inovador. Mentira! Tecnologia só acelera o processo. Se você tiver a utilizando de maneira errada, só faz o erro chegar mais rápido. Então, a tecnologia é o meio para se chegar lá, assim como a ABNT é o meio para se chegar lá, assim como a competência técnica é um meio para que o profissional do futuro seja o melhor profissional.

### **Service Show: E as próprias certificações ISO, não é?**

**Rasquilha:** São importantes, mas não são suficientes, porque elas padronizam, arrumam, mas falta o resto. E hoje a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade de um profissional tem de ser muito grande, para resolver problemas complexos todos os dias.

### **Service Show: Fica muito claro então que o peso comportamental vai ser muito maior que o peso técnico.**

**Rasquilha:** As empresas são pessoas, os clientes são pessoas. Então, mesmo que eu tenha robô e inteligência artificial prestando serviços e entregando coisas, são pessoas que estão por trás, por cima ou ao lado, ajudando e complementando.

Eu acredito na economia da experiência, inclusive eu escrevi um livro em Portugal, em 2005, sobre o tema com 15 casos de uma empresa, amiga minha, que se apresentava como economia da experiência dizendo: eu tenho de trazer coisas intangíveis, coisas emocionais. E não falávamos nem de perto, nem de longe, de coisas que estão na ordem do dia, sobre conectividade, inteligência artificial etc.

Eu continuo acreditando que esse é o caminho até para gerar diferenciação face ao mundo conectado que vem aí. Todo mundo vai estar conectado, e a tecnologia vai estar para todo mundo. Quem vai fazer diferença? Quem trazer essa visão mais emocional para a conversa.

### **Service Show: Para finalizar: quem é o Rasquilha quando não está trabalhando com inovação, ou seja, fora do trabalho?**

**Rasquilha:** É difícil me desconectar do trabalho, que é uma coisa que eu gosto e faço todo dia. Mas hoje a minha vida mudou. No último ano nasceu o meu filho, e eu tenho de trabalhar de casa. Faço tudo aquilo que eu posso para estar com ele, para acompanhar o crescimento dele, brincar com ele, dar umas broncas de vez em quando, trocar as fraldas, dar banho; é algo que hoje me completa muito.

Antes não era assim, eu ia para o cinema, para o shopping etc. Hoje a minha prioridade 100% é com o Luís Guilherme; estou com ele sempre que posso. Então, fora do trabalho, quando eu não estou trabalhando, eu tento estar com ele, nem que seja só o amassando (ele não gosta, fica meio irritado). Hoje a minha vida fora do trabalho é o Luís Guilherme.

**Service Show: Nós já ouvimos também que o Rasquilha gosta muito de restaurantes e pratos diferentes. É verdade?**

**Rasquilha:** É verdade. Eu não sei cozinhar. Sei cozinhar o mínimo, o básico para a sobrevivência, mas adoro comer. Gosto muito de experimentar coisas novas. Eu tenho dois ou três hobbies, e esse é um deles: experimentar comidas diferentes. Faço também coleção de tênis e relógios. Como você sabe, tenho muitos na minha casa.

Estamos orgulhosos do conteúdo produzido aqui e da oportunidade de conversar com Luís Rasquilha, que é o presidente e CEO da Inova Consulting e CEO da Inova Business School.

Agradecemos imensamente e ressaltamos que foi um privilégio aprender e compartilhar por meio desta entrevista.

**Fonte: Service Show**

**<https://serviceshow.com.br/presente-futuro-e-experi%C3%A2ncia-do-cliente-12923bbab637>**