

# Os desafios da experiência do cliente na era da transformação digital

A INOVA CONSULTING é uma empresa global, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua na consultoria e treinamento de futuro, tendências e inovação estratégica para a gestão. Através do conhecimento dos cenários, das megatendências, das tendências comportamentais, das tendências de negócio e dos benchmarks de mercado, produzem-se Insights aplicáveis aos negócios, com dna inovador e forte orientação ao futuro.

A INOVA CONSULTING possui experiência de consultoria e treinamento de futuro, tendências e inovação para as seguintes áreas de negócio: hotelaria, turismo, jóias, tecnologia, ensino, varejo e ponto de venda, telecomunicações, ótica, banco, fitness, financeira, seguros, indústria, construção, conteúdos, comunicação, e-commerce, tecnologia, automóvel, bens de consumo, combustíveis e lubrificantes, saúde e bem estar, farmacêutica, transportes, alimentação e bebidas, TV a cabo, conteúdos, mídia, entretenimento.

Para mais informações visite  
[www.inovaconsulting.com.br](http://www.inovaconsulting.com.br)

*A falta de sintonia das empresas com os consumidores digitais ainda é uma realidade. E a ausência de cultura é um dos principais entraves.*



Nunca a experiência do cliente foi tema tão relevante no mundo corporativo. Uma avalanche de empresas busca hoje aprender mais sobre o tema, contratam consultorias, formam equipes e buscam implementar ações que possam melhorar a experiência de compra.

Falamos em era do cliente, falamos em cultura centrada no cliente, sucesso do cliente, gerenciamento da experiência do cliente, experiência do usuário e diversas outras facetas que desencadeiam lá na frente num único objetivo: conquistar a fidelidade.

Os resultados desses esforços são exemplificados com cases de sucesso mundo afora, onde empresas se transformaram depois que descobriram o “jeito” diferente de atender seus clientes, com total integração de esforços. E o melhor: de forma sustentável. Não estamos falando aqui de modismos, mas sim de uma tendência. O movimento de hoje já sinaliza muito bem que as empresas competirão, no futuro, pela experiência do cliente. E como você está encarando esse tema?

Há muito eu defendo que a base para qualquer estratégia de sucesso, quando falamos em melhorar os níveis de serviços aos clientes, está na liderança. A base de tudo vem da liderança, independentemente da complexidade do projeto. A boa liderança empurra e atropela quando necessário. A boa liderança faz acontecer.

Se você conhecer uma empresa que tem cultura forte, é porque existem lideranças fortes. Se você conhecer uma empresa que tem cultura manca, silos, falta de propósito, falta de integração e direção indecisa, é porque tem líderes fracos, com pouco tato ou coragem para inovação e com baixo foco no cliente. E o que não falta

hoje são exemplos de empresas completamente desconectadas. Se isso acontece no mundo de parede de tijolos (off-line), imagina no mundo digital.

Essa integração de canais de que tanto ouvimos (omnichannel) tem tirado o sono de muitos líderes. Quando falamos que, num futuro não tão distante, todas as experiências de consumo terão um componente digital, alguns líderes podem interpretar como ameaça, e outros como oportunidade. Vai depender do perfil de cada um.

Agora, o que é ser uma empresa digital? É ter um computador para cada funcionário? É ter servidores mais potentes? É estar nas redes sociais? É ter sites bem posicionados no Google? Creio que possa ser um misto disso tudo, mas não é só isso. Ser digital não passa só pela ideia de ter o último modelo de smartphone ou manter as informações do seu negócio na nuvem.

Ser digital é uma questão de comportamento, uma questão de cultura. Termos como CRM, internet, redes sociais, cloud computing, big data, e-commerce, realidade aumentada, mobilidade, internet das coisas, inteligência artificial etc. são novos conceitos/software/soluções que fazem parte do cenário digital. Mas não adianta uma empresa “comprar” tudo isso e não mudar comportamentos, não buscar a cultura digital.

A grande transformação e a oportunidade que essa “festa digital” nos traz está na forma que relacionamos com os clientes e com o mercado. Esse é o valor que os líderes precisam focar e potencializar para buscar os melhores resultados.

Cada vez fica mais claro que as empresas de hoje estão divididas em dois grandes blocos: aquelas que já nasceram digital e transitam facilmente nesse novo desenho de conectividade digital; e o grupo das organizações tradicionais que vão se transformar em empresas digitais. E o artigo de hoje é muito mais para esse segundo grupo. Enfim, um dia todas as empresas serão digitais!

Experiência do cliente digital pode ser considerada um subcapítulo da experiência do cliente. É fato de que as transações digitais estão se tornando pontos de contato frequentes para os clientes. Por outro lado, grandes oportunidades para entregar interações memoráveis que realmente melhoram a percepção do cliente acontecem nos momentos dos contatos humanos, como uma visita em uma assistência técnica, a compra de um automóvel na concessionária, um exame clínico, um jantar num restaurante, etc. O ponto de atenção é sempre considerar que o nível de exigência do cliente se mantém inalterado em qualquer dos canais, seja online ou off-line.

“Vemos confusão com as organizações que definem o digital. Algumas o definem como a transformação de tecnologia; algumas acreditam que é tecnologia voltada para o cliente; e algumas se referem a ele como tecnologia de integração em todo o negócio. Não há dúvida de que a tecnologia continua a transformar os negócios e que se tornou uma parte maior da mentalidade, é vista como uma facilitadora e inspirou a inovação. O digital continua a ser entendido como facilitador da nossa vida, nos poupando tempo e aumentando o nosso engajamento com as marcas (seja um cliente, um funcionário ou um parceiro da marca). Ainda temos de desenhar a experiência digital, assim como desenhamos todas as outras interações. Ainda temos de nos concentrar no núcleo de quem somos como uma marca, e como atender às necessidades do cliente, e criar mais valor a partir do relacionamento. O digital nos

permite criar essas interações mais profundas e de maior valor agregado”, ensina Diane Magers, CEO, CXPA.

Em um relatório de pesquisa bastante consistente da Capgemini Consulting, 62% dos entrevistados consideram a cultura como o primeiro obstáculo para a transformação digital.

“O grande momento para uma organização é quando eles abraçam o fato de que a transformação digital não é uma questão técnica, mas uma mudança cultural”, diz Ian Rogers, Digital Chief na LVMH.

Já o Digital Chief de uma empresa global de produtos de consumo completa: “a mudança de cultura é um pré-requisito para a transformação digital”.

“A liderança muitas vezes subestima a importância da cultura, e, no entanto, a cultura é uma das principais fontes de competitividade. Ter uma cultura que habilita o pessoal e lhe dá um senso de propósito tornou-se crucial em um mundo onde apenas 13% dos funcionários se sentem envolvidos. Sem estabelecer uma base sólida para a cultura, e sem alinhar os funcionários a uma visão digital, será extremamente difícil fazer qualquer progresso significativo nas transformações digitais”, observa Deborah Ancona, professora do MIT Sloan School.

O que é cultura? A cultura corporativa é o resultado de como uma empresa trabalha e opera. É composta das experiências coletivas dos funcionários, no que acreditam e o que valorizam. Liderança, propósito e como o trabalho pode implementar uma visão também desempenham um papel na descrição de uma cultura corporativa.

A Capgemini Consulting considera que a verdadeira cultura digital em uma organização precisa estar fundamentada em sete atributos-chave.

- 1. Inovação:** envolve a busca incansável por melhorias, pensamento disruptivo e exploração de novas ideias.
- 2. Tomada de decisão baseada em dados:** envolve o uso de dados e análises para tomar as melhores decisões de negócios.
- 3. Colaboração:** é a criação de equipes transversais e interdepartamentais para melhorar a empresa. Aliás, é um atributo bastante convergente com o mundo de hoje, muito mais colaborativo.
- 4. Cultura aberta:** é a extensão das parcerias com redes externas, como fornecedores, por exemplo.
- 5. Mentalidade digital:** uma mentalidade em que as soluções digitais são o caminho padrão para o futuro.
- 6. Agilidade e flexibilidade:** envolve o processo de decisão, a capacidade da organização para se adaptar às demandas e tecnologias em mudança.
- 7. Foco no cliente:** envolve o uso de soluções digitais para expandir a base de clientes, transformar o consumidor, experimentar e cocriar outros produtos.

A experiência dos funcionários também é aplicada nessas sete dimensões, como o engajamento, o empoderamento e o peso da burocracia e da hierarquia.

Entendendo o desafio da cultura digital

Os principais obstáculos das empresas em fase de transformação digital

1. A liderança negligencia, subestima ou desconhece a importância da cultura em seu planejamento de transformação digital. É preferível entender que a situação aqui envolve muito mais o desconhecimento do que a arrogância.

2. A cultura e o modo de fazer as coisas estão tão profundamente enraizados que se torna muito difícil efetuar mudanças. Um bom exemplo é quando uma empresa que trabalhou durante décadas com venda física passa a estruturar uma operação de e-commerce. Se as equipes continuam com o mesmo pensamento analógico, muito provavelmente a empresa terá altíssimos custos de aprendizagem até entrar nos trilhos.

A prof.<sup>a</sup> Deborah Ancona, do MIT, dá um recado que combina bem com esse obstáculo: “os funcionários vão resistir porque ainda veem os velhos comportamentos como críticos para o seu sucesso, enquanto consideram as novas ideias como arriscadas”.

3. Como os clientes, os funcionários também estão se tornando mais digitais. Eles veem em primeira mão quando a liderança não possui alfabetização digital, e isso pode criar uma desconexão que dificulta o desenvolvimento da cultura digital.

4. A maioria das iniciativas de mudança comportamental dá pouco resultado porque os funcionários não estão capacitados para assumir novos desafios. Eles não são compensados por aprender e não são incentivados a abrir novos caminhos e construir novos modelos.

A desconexão entre líderes e funcionários não poderia ser mais ampla quando se fala de cultura digital

Isso quer dizer que os funcionários não veem a cultura de suas organizações como “digital”. A própria pesquisa da Capgemini revela que há uma diferença de percepção significativa entre funcionários e liderança. Enquanto 40% dos executivos seniores acreditam que sua organização possui uma cultura digital, apenas 27% dos funcionários sentiram o mesmo caminho.

A boa notícia é que pelo menos 80% dos consumidores estão dispostos a recompensar melhores experiências no mundo digital com aumento de gastos. Por outro lado, essa mesma desconexão entre líderes e funcionários também existe entre empresas e clientes.

O fosso é grande entre os consumidores e as empresas quando o assunto é foco no cliente. Enquanto 75% das organizações acreditam ser centradas no cliente, apenas 30% dos consumidores acreditam que isso seja uma verdade. Se você vai para os serviços públicos, a distância fica ainda maior, numa relação de que 79% acreditam que são realmente focados no cliente, enquanto que somente 7% dos consumidores concordam.

A pesquisa ainda mostra que os consumidores sentem que sua voz não é ouvida, e sua lealdade não é recompensada. O próprio NPS (Net Promoter Score), como uma das métricas que avalia o quão os clientes estão dispostos a indicar marcas ou serviços que consomem, evidencia diferenças em muitos setores.

O objetivo aqui foi registrar pontos de atenção que podem te ajudar sobre o tema, especialmente se o estágio em que sua empresa se encontra é de aprendizado ou em curso de ação no mundo digital. O ponto alto é reforçar que a cultura pode ser um bloqueio ou um catalisador para a transformação digital.

O nome da pesquisa (com link para download) da Capgemini Consulting, subsídio para este artigo é: “The Disconnected Customer: What digital customer experience leaders teach us about reconnecting with customers” (O cliente desconectado: o que os líderes em experiência digital do usuário nos ensinam sobre se reconectar com clientes).

Deixe seu comentário neste blog. Interaja comigo e com muitos outros leitores.

Se você acredita que este artigo pode ajudar alguém, compartilhe-o!

*Fonte:*

*Blog Service Show – Antônio Augusto*

<https://serviceshow.com.br/os-desafios-da-experi%C3%Aancia-do-cliente-na-era-da-transforma%C3%A7%C3%A3o-digital-371ad4820ba2>