

ELIMINANDO  
**A LACUNA**

---

EMBORA A MAIORIA DAS EMPRESAS ACREDITE QUE OFERECEM UM SERVIÇO DE ALTA QUALIDADE, OS CLIENTES GERALMENTE DISCORDAM. PARA ELIMINAR A LACUNA DA EXPERIÊNCIA, AS EMPRESAS PRECISAM SE PERGUNTAR O QUANTO ELAS REALMENTE CONHECEM SUA BASE DE CLIENTES, SEGUNDO HELEN DWIGHT, VP GLOBAL DE MARKETING DA SAP

---

Pense sobre a última vez em que você esteve em um hotel. Como foi a experiência? Foi memorável ou um show de horror que é melhor esquecer? Talvez você tenha desistido do hotel por um tipo alternativo de acomodação. Nesse caso, o que tornou a experiência memorável?

Muitas variáveis podem afetar a experiência do hóspede, desde a facilidade de reservar a estadia até a realidade do local e a acomodação atenderem ou não às expectativas. Em seguida, há a experiência no quarto: limpeza, as amenidades fornecidas, o sistema de entretenimento e a sensação de ser um hóspede valioso.

De acordo com o relatório *Capital Markets Day* de 2019 da SAP, 80% dos CEOs acreditam que sua empresa oferece uma experiência superior, mas apenas 8% dos clientes concordam. Essa é uma lacuna alarmante. Um relatório de 2018 da New Voice Media, entretanto, indicou que 67% dos clientes nos EUA alternavam constantemente, passando de uma marca para outra porque consideravam a experiência do cliente insatisfatória – um aumento surpreendente de 37% em apenas dois anos. Na economia da experiência, não ter uma visão detalhada e precisa de toda a experiência – cliente, colaborador, produto e marca – pode ser fatal para uma empresa.

### Sentimentos moldam percepções

A pesquisa mostra que a experiência do cliente não é racional – está baseada em emoções e percepções que são cumulativas, não esporádicas. Os clientes potenciais e existentes comparam cada nova experiência com a anterior, seja com um concorrente direto ou uma empresa não relacionada de outro setor. Os clientes definem o padrão da experiência que desejam com base em um retrato mental de expectativas.

Joe Pine, consultor de experiência do cliente e coautor de *The Experience Economy*, argumentou que as empresas precisam orquestrar eventos memoráveis para os clientes, e que a própria memória se torna o produto. Cada interação tem a capacidade de formar uma impressão emocional positiva ou negativa; os clientes lembram de como se sentem ao negociar com qualquer empresa.

“O bom desempenho das empresas na economia da experiência depende do quanto as empresas conhecem seus clientes e do grau de conexão com sua empresa”, disse Mala Anand, presidente de soluções de empresa inteligente e indústrias da SAP. “Não o quanto eles acham que conhecem seus clientes, mas o quanto eles realmente os

conhecem em todos os pontos de contato possíveis. Há uma enorme diferença entre a suposição e a visão real que permite prever e agir.”

Os clientes baseiam suas decisões de compra não apenas nos recursos e preços, mas em toda a experiência de compra, que inclui o diferencial da marca e como esses valores são refletidos na prática – da diversidade e inclusão até a sustentabilidade e meio ambiente. Conhecer as percepções do cliente sobre uma marca também inclui entender seus valores pessoais. As compras orientadas por propósito estão tendo um grande impacto nas empresas. Na prática, de acordo com o relatório de 2018 da Edelman *Earned Brand: Brands Take a Stand*, quase dois terços dos consumidores de todo o mundo baseiam suas decisões de compra na percepção do que sejam as crenças da marca. Eles estão escolhendo, mudando, evitando ou boicotando marcas com base na posição observada da marca em relação às questões sociais.

“Os compradores acreditam que as empresas têm responsabilidade social para ajudar a solucionar desafios relacionados, por exemplo, à economia, aos desafios sociais e ao meio ambiente”, disse Alicia Tillman, diretora de marketing global da SAP. “As compras com propósito surgirão como o diferencial sustentável que separa uma empresa de outra.”

### Transformando experiências

Para prosperar em um mundo orientado por propósitos, em que o entendimento dos valores e da experiência é a chave, os líderes de negócios precisam evoluir mais e com mais rapidez na jornada de transformação digital. É imperativo ter uma visão abrangente dos negócios pela perspectiva digital, incorporar inteligência aos processos de negócio e adotar medidas proativamente para eliminar a lacuna da experiência.

Para reunir com êxito todos esses elementos, as organizações precisam de uma estratégia ampla que as leve para além da transformação digital. A estratégia da SAP é dar vida ao modelo de “empresa inteligente” no contexto de cada setor e linha de negócios. Em uma empresa inteligente, os dados se tornam insights, alimentando a automação e inovação de processos. A jornada de transformação digital, da estratégia à execução, começa com a definição e priorização de resultados empresariais. Em seguida, ela usa a tecnologia inteligente para conectar processos de negócio interfuncionais e dados de toda a organização para alcançar metas empresariais.



“A transformação digital é apenas o começo”, disse Anand. “Em primeiro lugar, as empresas precisam pensar nos resultados empresariais desejados antes de pensar em tecnologia. Oferecer experiências excepcionais ao cliente é a chave para a sobrevivência de qualquer organização e, normalmente, é o ponto de partida para muitas delas quando embarcam na jornada para se tornar uma empresa inteligente. A gestão de experiências, como parte da estratégia da empresa inteligente, otimiza a experiência do cliente do início ao fim, fornecendo rapidamente insights de dados valiosos e previsões durante todo o processo.”

### Conquistando a confiança

Cada consumidor tem critérios e prioridades diferentes, por isso as ótimas experiências do cliente precisam ser consistentes, responsivas, memoráveis, transparentes e baseadas na confiança. De acordo com o relatório de janeiro da SAP, *Mind the Gap: The Trust/Experience Paradox*, os relacionamentos com o cliente precisam cada vez mais se basear na confiança, mas a confiança pública está baixa. A lacuna entre o que as pessoas querem e o que elas esperam foi chamada de “déficit de confiança”. Esse nível historicamente baixo de confiança oferece às organizações focadas no cliente uma rara oportunidade de se diferenciarem dos concorrentes. Se os clientes têm uma experiência consistentemente positiva com uma empresa, mais confiança e fidelidade podem ser conquistadas.

A tecnologia não está apenas mudando o modo como as empresas registram e medem experiências, está também transformando a natureza da própria experiência. De acordo com o relatório da SAP *The Future Customer Experience: Five Essential Trends*, as tendências orientadas por tecnologia que moldam a economia da experiência incluem o significado pessoal, intermediários de IA, clientes como colaboradores, mercados para multidões e alinhamento de valores. Assim, é importante que as empresas entendam o que cada tendência significa para elas e seus clientes.

Primeiro, cada vez mais os clientes optam por concentrar seu tempo limitado em experiências que tenham significado pessoal para eles. Isso é obviamente diferente para cada cliente, mas as experiências geralmente são mais significativas quando envolvem algum elemento de entretenimento, conexão humana, aprendizado ou aspiração. Se uma empresa simplesmente oferece um produto ou serviço básico e não proporciona uma experiência global significativa, os clientes podem optar por gastar tempo e dinheiro em outras coisas que proporcionem isso.

Os clientes estão ficando cada vez mais confortáveis com intermediários de IA assumindo muitas de suas decisões de compra. Dessa maneira, ainda que involuntariamente, eles provavelmente usarão os algoritmos de IA “configurar e esquecer” para assumir decisões de compra rotineiras como, por exemplo, abastecimento da casa com suprimentos de limpeza ou pagamento de faturas. Isso significa que eles podem gastar tempo em experiências mais significativas.

Quando se assume uma função em segundo plano no processo de vendas, há o risco de reduzir a fidelidade do cliente, e as empresas podem reagir tornando seu intermediário de IA o mais confiável do setor. A Netflix e a Amazon, por exemplo, se tornaram dominantes usando os intermediários de IA para simplificar a vida dos clientes. De acordo com o relatório da SAP *Five Essential Trends*, 35% das compras da Amazon e 75% das seleções da Netflix são conduzidas por recomendações de machine learning. As organizações podem se tornar intermediários de IA líderes em seu setor ativando a IA nos produtos. Elas podem também aprimorar os pontos de contato entre humanos fornecendo dados do cliente baseados em IA aos colaboradores para incentivar interações mais significativas com o cliente.

### Clientes como colaboradores

Uma terceira tendência é de clientes se tornarem colaboradores das empresas, não simplesmente destinatários de mercadorias e serviços. Um artigo de 2018 da *Harvard Business Review*

RELATÓRIO BRANDS  
TAKE A STAND  
DA EDELMAN EM  
NÚMEROS

13%

DE AUMENTO DE  
COMPRADORES  
ORIENTADOS POR CRENÇAS  
DE 2017 A 2018

64%

DOS CONSUMIDORES  
SÃO COMPRADORES  
ORIENTADOS POR CRENÇAS

65%

DOS COMPRADORES  
ORIENTADOS POR CRENÇAS  
NÃO COMPRARIAM DE  
UMA MARCA POR ELA TER  
FICADO CALADA SOBRE  
UMA QUESTÃO

67%

DOS COMPRADORES  
ORIENTADOS POR CRENÇAS  
COMPRARAM DE UMA  
MARCA DEVIDO À SUA  
POSIÇÃO SOBRE UMA  
QUESTÃO CONTROVERSA



**A pesquisa mostra que a experiência do cliente não é racional – está baseada em emoções e percepções que são cumulativas, não esporádicas**

destacou que as empresas que “procuram explorar o potencial de branding revelado por tecnologias digitais precisam mudar seu engajamento com clientes – da compra ao uso”. As empresas precisam engajar os compradores em um relacionamento contínuo, seja ativamente (por ex., em uma comunidade de usuários) ou passivamente (como no caso de plataformas fitness em que os clientes permitem que aplicativos acessem seus dados de atividade digital para gerar novas ofertas).

Quando a Yamaha projetou o teclado Montage, engajou-se ativamente com os clientes para projetar um produto que eles amariam. A Yamaha usou o sistema de gestão de experiências Qualtrics para perguntar aos músicos se eles preferiam botões ou faders deslizantes nos teclados. Em algumas horas, a empresa teve mais de 400 respostas de clientes qualificados para ajudá-los a tomar a decisão de design certa, poupando dias de discussões e tempo de design. Como resultado, a Yamaha conseguiu criar um produto com os recursos exatos que a maioria dos clientes preferia (no final eles preferiram faders).

Outras empresas, de fornecedores de equipamentos pesados até PMEs, também estão criando plataformas para acompanhar os dados dos clientes e solicitar a participação deles. Quando mais recursos são adicionados e essas plataformas se tornam mais inteligentes e mais capazes de agregar valor à experiência, a participação fica mais fácil e os dados se tornam insights úteis. Isso cria um ciclo de valor iterativo e potencialmente exponencial. Em troca de suas ideias e expertise, os clientes recebem produtos e serviços otimizados. Além disso, o processo de contribuição adiciona mais significado à experiência do consumidor, beneficiando os clientes que interagem com empresas dessa maneira.

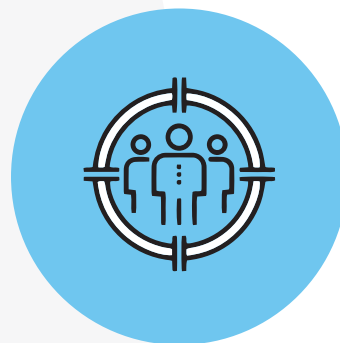
### Mercados para multidões

Se os clientes não estão satisfeitos com a experiência geral, um mercado-alvo pode rapidamente se transformar em multidão irritada e expressiva nas mídias sociais. As “tribos digitais”, como também são conhecidas, podem se formar de maneira espontânea e aumentar rapidamente o suporte ou desprezo em relação a uma empresa. A facilidade e a velocidade com que esses grupos se formam, se comunicam e atuam podem causar sérios danos corporativos.

Para evitar que os mercados-alvo se transformem em multidões digitais, as empresas precisam tornar natural o compartilhamento social e criar objetos sociais, como tweets, fotos e atualizações de status, que interessam para os grupos de clientes digitais relevantes. Também é importante deixar de direcionar e determinar respostas de clientes e passar a cultivar ideias e conteúdo dessas tribos digitais. Manter os clientes engajados e demonstrar que escuta com atenção contribuem muito para manter o controle dos sentimentos positivos e para aumentar a fidelidade.

A tendência final – valores – destaca algo discutido anteriormente: cada vez mais os clientes escolhem marcas e produtos que se alinham com seus próprios valores. As plataformas de tecnologia incentivaram o aumento da conscientização sobre questões globais, enquanto a tecnologia digital e mídias sociais estão criando maior transparência em relação às operações corporativas. As empresas precisam saber quais são as paixões dos clientes e garantir o alinhamento de seus valores corporativos. O estudo da SAP *Mind the Gap* descobriu que quase 90% dos consumidores comprariam um produto com base nos valores da empresa – por exemplo, se ela defendesse uma questão de interesse deles. Quase 80% boicotariam uma marca se ela apoiasse uma questão contrária às crenças do consumidor.





“De um modo geral, o propósito e o potencial das marcas de adotar uma mudança positiva não é novidade – os esforços tradicionais de CSR e cidadania corporativa prevaleceram durante quase um século”, disse Tillman. “A mudança que estamos observando como profissionais de marketing é realmente em relação à autenticidade e responsabilização. Os consumidores demonstraram que são fiéis às marcas que conectam sua identidade de marca a valores compartilhados e não têm medo de punir aquelas que consideram não autênticas ou capitalizam uma conversa tendenciosa.”

### X e Os

Um dos maiores desafios na economia da experiência atual é conectar o cliente, que é externo à empresa, a todos dentro dela. Quando um cliente faz um pedido, ele espera que sejam fornecidos produtos ou serviços impecáveis conforme prometido, no prazo e dentro do orçamento. Para atender a essa expectativa, os processos de negócio internos e toda a cadeia de suprimentos precisam ser responsivos e manter a promessa. Para reter os clientes, as empresas precisam ir além do produto ou serviço e formar conexões significativas e sustentáveis. Isso vai muito além do processo de compra ou atendimento ao cliente – envolve a transformação digital com uma estratégia de empresa inteligente que inclui a gestão de experiências.

“A gestão da experiência é o processo de monitorar cada interação das pessoas com a empresa para descobrir oportunidades de melhoria”, disse Timo Elliott, vice-presidente e evangelista global de inovação da SAP. “Agora os clientes esperam experiências extraordinárias para permanecerem fiéis – esse é o novo paradigma. Para proporcionar uma experiência totalmente personalizada, as organizações precisam ter coordenação perfeita entre os sistemas do front-office, como comércio eletrônico entre empresas, e os sistemas de back-office, tais como logística, faturamento e recursos de força de trabalho.”

A gestão da experiência não é um novo conceito, mas com a inovação tecnológica ela pode ser levada a um novo patamar. Thomas Saueressig, presidente da engenharia de produtos da SAP, disse: “Na SAP, consideramos a gestão da experiência um processo de negócio completo, contínuo e

integrado, possibilitado pelas tecnologias inteligentes em todos os nossos sistemas. Desde o primeiro ponto de contato no site até o download de um white paper, acessando um trial, migrando para um sistema produtivo, celebrando um contrato e, depois, considerando os serviços, a adoção, o suporte e o êxito do cliente – tudo se resume a um relacionamento de ponta a ponta com o cliente. Em uma empresa inteligente, podemos conectar todos esses processos de negócio para oferecer uma experiência mais rica ao cliente em cada estágio.”

As empresas inteligentes podem gerenciar facilmente a experiência do cliente por meio do equilíbrio de sistemas operacionais (O) e sistemas de experiência (X). Os dados operacionais da empresa (dados O) revelam o que acontece na experiência do cliente, enquanto os dados de experiência (dados X) fornecem insights do motivo pelo qual algo acontece. Os dados X são reunidos com a captura do sentimento humano nos momentos-chave da jornada do cliente, o que fornece um entendimento imediato da qualidade da experiência do cliente.



**Ótimas experiências do cliente devem ser consistentes, responsivas, memoráveis, transparentes e baseadas na confiança**

Para usar o exemplo anterior do hotel, os dados O incluem aspectos como garantir que o sistema de reservas de back-end esteja operante, atualizar o status da reserva em tempo real, simplificar o processo de check-in, manter seguras as informações do cliente e garantir que todos os sistemas operacionais e processos de negócio sejam executados sem problemas.

Os fatores da experiência, entretanto, incluem todos os outros elementos que podem afetar a experiência do cliente como, por exemplo, refeições, limpeza, cordialidade da equipe e a qualidade do quarto. Quando os dados O e X são combinados, é possível descobrir insights detalhados do cliente que antes estavam ocultos, permitindo que as empresas planejem e criem com eficiência experiências excepcionais continuamente.

### Criando conexões profundas

“Sabemos que nossas experiências precisam ser inteligentes, mas elas também precisam ser empáticas, para que possamos nos conectar aos clientes em um nível mais profundo, o que aumentará a fidelidade do cliente”, disse Tillman. “Nossa missão

