

Experiências digitais:

COMO NÃO REPETIR OS ERROS QUE O MERCADO COMETE

Confira a cobertura de nosso Fórum ao vivo, coprodução MIT SMR Brasil e Liferay, com a participação de André Farber, CEO do Dafiti Group



TEMPO DE
LEITURA:
45 MIN



A “saga” da troca dos tênis e a CX

Recentemente, uma de nossas editoras comprou um par de tênis novos online. Ficaram apertados; o número tinha de ser maior. Por conta de experiências anteriores, ela logo visualizou o trabalho que daria fazer a troca. Chegou, em suas palavras, “a considerar dá-los de presente a alguém e comprar outro par só para evitar a perda de tempo”. Ainda mais porque o pacote veio sem a nota fiscal. Só que ela teve uma grata surpresa: no site do e-commerce, quando clicou em seu perfil e no histórico de compras, havia, ao lado do tênis, um botão “trocar” e um “devolver”. Clicou em “trocar”, e as instruções eram claríssimas. Além disso, havia um posto de troca pertinho de sua casa, dava para ir a pé. Só restava o desafio de conseguir a nota fiscal (que tinha de ser enviada na devolução). Outra

surpresa: dava para baixar a NF no site. Nossa editora levou o pacote ao posto de coleta, recebeu no celular a mensagem confirmando o procedimento e, dois dias depois, já calçava os tênis novos.

Na **MIT SMR Brasil**, temos muita demanda de gestores por conteúdo sobre experiências digitais – tanta que criamos um fórum específico para abordar isso, em parceria com a Liferay. Segundo as várias pesquisas publicadas por nós, essa é, de fato, uma vulnerabilidade da transformação digital brasileira, geralmente mais focada em eficiência do que em experiência do cliente (CX, na sigla em inglês).

O caso real que descrevi ganha mais importância, não? O e-commerce em questão é a Dafiti, que, nessa história, antecipou até a falha do vendedor em enviar a NF. Então, o *Fórum ao vivo: Experiências digitais* convidou o CEO do Dafiti Group, André Farber, para compartilhar suas práticas, ao lado do general manager da Liferay e especialista no assunto, Emanuel di Matteo. Com a cobertura de nossa repórter Sandra Regina da Silva, fizemos este e-book, com sete partes de consulta fácil. Bom aprendizado!

Pedro Nascimento,

conselheiro MIT SMR e mediador do *Fórum ao vivo: Experiências digitais*



Pág. 05

Transformação digital, sim.
Transformação da experiência,
nem sempre

Pág. 10 Relevância do omnichannel
na experiência do cliente

Pág. 13

Empresas tradicionais x nativas digitais

Pág. 15

Ciência de dados priorizada

Pág. 19

Novos modelos de negócio
a partir de dados

Pág. 21

Tecnologia como serviço

Pág. 22

E a robotização?



Transformação digital, sim. Transformação da experiência, nem sempre

Nestes primeiros anos da década de 2020, a tecnologia evoluiu tanto que ninguém mais duvida: as organizações estão fazendo sua transformação digital da porta para dentro. Mas o que vem acontecendo da porta

para fora? As relações com clientes e consumidores estão evoluindo para um nível de excelência nas experiências digitais? “Não. Não necessariamente”, constatou Pedro Nascimento, mediador da *MIT Sloan Review Brasil*, na abertura do mais novo episódio do *Fórum ao vivo: Experiências digitais*: “Como não repetir os erros que o mercado comete”.

A pandemia impôs às empresas a adoção do digital – para muitas, foi questão de sobrevivência. Mas ela também descortinou, conforme destacou Nascimento, os legados e as ineficiências do período pré-covid-19. Muitas dessas falhas levaram, e ainda levam, empresas a cometer erros ou a não atender plenamente aos desejos e às necessidades de seus clientes.

Para trazer luz a esse tema, o *Fórum ao vivo* convidou dois executivos que atuam na linha de frente da experiência do cliente: Emanuel Di Matteo, general manager da Liferay, e André Farber, CEO do Dafiti Group.

“A pandemia só evidenciou a falta de treino. Temos uma tendência de colocar em xeque o status quo em qualquer momento de restrição, e não só no da pandemia”, disse Di Matteo. “Hoje vemos uma briga

ferrenha pela última milha da entrega. A Amazon aterrissou aqui e deu uma sacudida na estrutura do digital commerce no Brasil. Vimos uma corrida desenfreada, marketplaces entregando em até duas horas em São Paulo.”

Os desafios não são apenas aqueles relacionados à tecnologia. A pandemia, em dados momentos, evidenciou gargalos que antes não apareciam com tanta evidência. Para ilustrar, Farber citou um desafio vivido pela Dafiti – e por muitas outras. Entre dezembro e fevereiro, a variante ômicron afastou motoristas do trabalho, o que impactou diretamente as entregas.

“

André Farber, da Dafiti: “Empatia é se colocar no lugar do consumidor”.

”

“Acordo todos os dias pensando em como melhor servir o consumidor”, disse Farber. “Nós existimos para isso. Sabemos que erros serão cometidos, que não somos perfeitos. Para o time, falo: 1) empatia: coloque-se na posição do consumidor, e 2) se errarmos, não tem problema em dizer ‘des-

culpe, errei, e vou te ajudar daqui para frente’.”

Erros existem, também, porque o perfil dos consumidores é muito diversificado, como lembrou Di Matteo. “Uma coisa é vender para um millennial, que é digital. Outra é vender a um público mais velho, uma audiência que nunca tinha comprado nada pela internet”, contou, citando a própria mãe, de 69 anos, que fez sua primeira compra online no ano passado.

Na opinião de Farber, as empresas do varejo, em geral, estão abraçando a tecnologia de vez, e de diversas formas. Inteligência artificial e outras ferramentas estão cada vez mais presentes em seus processos.

“Vejo um esforço enorme, com muitos investimentos em tecnologia e em logística. Acredito que, em dez anos, o mundo será radicalmente diferente no aspecto da infraestrutura. O caminho é



“Daqui a dez anos, o mundo será radicalmente diferente no aspecto da infraestrutura”, acredita Farber.



longo. Estamos no começo da revolução industrial 4.0. Ainda não aconteceu tudo, como parece”, avaliou o CEO da Dafiti.

Apesar disso, alguns erros que o varejo comete chegam à beira do inacreditável para os dias de hoje. Di Matteo contou a história de um cliente que viu um tênis em uma loja de aeroporto, mas deixou para comprar online depois. O problema é que o calçado estava indisponível no site, então a pessoa tentou adquirir, pelo telefone, em uma das lojas. A atendente não resolveu seu problema: disse que não podia ajudá-lo porque as lojas eram franquias e, portanto, não eram integradas.

O caso, relativamente comum, evidencia a necessidade de uma melhor gestão da experiência do cliente. “As organizações continuam cometendo erros. Conseguir perpassar e executar as estratégias no campo é complexo, pois isso envolve pessoas, treinamento e mudança cultural”, disse Di Matteo. Ele citou Lou Gerstner, CEO da IBM entre 1993 e 2002. Certa vez, Gerstner falou ter aprendido na IBM que “cultura organizacional não é um aspecto do jogo: ela é o jogo”.

“Quando se transforma a cultura customer centric, focada no cliente, você acaba atendendo melhor e entregando uma boa experiência,

independentemente de estar usando a tecnologia da moda. É um elemento conectado com gente, com pessoas”, completou Di Matteo.

Relevância do omnichannel na experiência do cliente

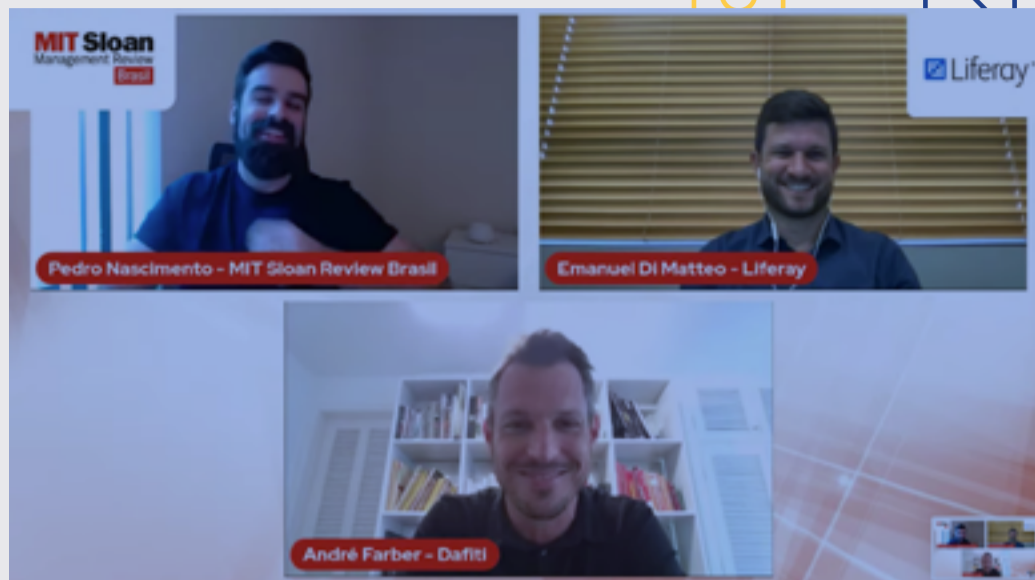
O e-commerce já vinha em uma curva ascendente. Mas as mudanças radicais de comportamento impostas pelo isolamento social e a quarentena durante a pandemia o fizeram crescer forte e repentinamente. Hoje, por exemplo, qualquer atendimento ao cliente que se preze está disponível em diversos canais de comunicação.

O que era uma necessidade na fase mais dura da pandemia agora é hábito, explicou Di Matteo. “É um caminho sem volta, e acredito que vá continuar assim e acelerando.” O varejo digital vai ganhar cada vez mais força, mas isso não significa necessariamente a morte do varejo físico. Para Di Matteo, o consumidor escolhe o melhor para si, de acordo com os diferentes momentos de sua jornada.

O omnichannel reflete uma característica do ser humano, que é orientado ao prazer. “Freud explica! As pessoas sempre conectam um esforço a um elemento de prazer. E o brasileiro faz

isso muito rápido. Temos uma tendência a nos conectar com as tecnologias que trazem algum nível de prazer pelo compartilhamento, pela socialização”, disse o executivo da Liferay.

As organizações devem compreender o comportamento dos clientes e alinhar seus canais de comunicação. “Sob a óptica de empresa, quando falamos de canais digitais, de autoatendimento, é algo para ganhar escala”, afirmou Di Matteo ao exemplificar a instalação de totens nas lojas do McDonald’s. Por meio deles, os clientes podem fazer seus pedidos diretamente. A quantidade de atendentes no caixa pode até diminuir com o passar do tempo, mas isso vai depender de como o público interage com as formas disponíveis de compra.



Esta edição do *Fórum ao vivo: Experiências digitais* citou até Freud para explicar a relação das pessoas com as tecnologias

“Do ponto de vista do cliente, é o assincronismo, ou seja, o autoatendimento, ou o imediatismo da compra online, sem fila. A pessoa chega e resolve seu problema. É poderoso emocionalmente para quem está comprando ou tentando resolver um problema”, opinou Di Matteo.

Esse assincronismo é virtuoso, segundo ele, mas tem suas armadilhas também. “Outro dia, fui ao McDonald’s e no totem havia uma fila grande, enquanto o caixa estava vazio.”

Um desafio para o sistema de autoatendimento acontece quando ele não atende o cliente por completo. Seria algo como entrar numa loja, escolher o produto, fazer o pedido no totem, mas ter de ir a um caixa para pagar e depois a um balcão para retirar. Ou o que às vezes ocorre com os cardápios digitais, acessíveis via QR code, algo que se proliferou na pandemia. Você pode escolher um hambúrguer, por exemplo, mas talvez precise chamar o garçom para se certificar do ponto da carne.

Di Matteo citou um problema que ele mesmo está tendo com o programa de fidelidade de uma companhia aérea, cujas milhas não são creditadas. Ele disse que recorreu ao atendimento presencial,

que por sua vez o encaminhou ao atendimento telefônico. Esperou um bocado, mas não teve a questão resolvida.

O crucial, nesses momentos, é que as emoções afloram. “É um serviço online entregue pela metade que gera uma experiência de jornada emocional pela metade. O que predomina dentro da gente é a crítica no curto prazo. Por mais que nossa memória seja afetiva, nós nos lembramos dos problemas, e não das virtudes. As empresas, portanto, precisam se preocupar com essas fragmentações, os pontos faltantes no processo. Porque há um imediatismo, todos estão ansiosos, acelerados, querem tudo para ontem”, explicou.

Empresas tradicionais x nativas digitais

No atual cenário, é claro que as empresas mais novas, que já nasceram digitais, são diferentes daquelas que têm décadas de história. André Farber trabalhou por 11 anos no Grupo Boticário (exemplo de empresa que nasceu tradicional e se digitalizou) e está há quase um ano na digital born Dafiti. Ele tem uma boa visão do que há de diferente entre essas duas realidades corporativas.

“Primeiro, tem a questão da cultura. As empresas vêm com seu legado, com todas suas características. Quando já existem há décadas, não se abandona tudo e se adapta. Há um processo de transformação”, afirmou. Nas empresas mais novas, não é preciso passar por essa transformação. “A Dafiti,

por exemplo, não está nem na adolescência. É uma empresa grande, líder de moda na América Latina, mas só tem 11 anos. Aqui a organização é muito mais fluida, menos hierárquica. É mais flexível, como uma criança de 11 anos. O fator idade impacta muito a cultura.”

Outra diferença é o foco. “Enquanto as mais tradicionais estão lidando com os temas do físico e dos outros canais, a fábrica, o e-commerce... nós, na Dafiti, lidamos 100% com o e-commerce. A grande vantagem das empresas focadas em qualquer segmento é trabalhar uma experiência melhor. Hoje, por exemplo, temos ferramentas de personalização muito avançadas, exatamente por termos esse foco”, comparou Farber.



Para Emanuel Di Matteo, da Liferay, uma experiência digital negativa é um perigo. “Há imediatismo. Queremos tudo para ontem.”





Empresas nativas digitais estão naturalmente focadas. As tradicionais precisam lidar com mais canais, o que é um desafio.



Ser bem focada, como a Dafiti, “é uma vantagem competitiva incrível”, avaliou Di Matteo. Principalmente para personalizar o atendimento ao cliente, na jornada como um todo, o que é bastante complexo. “A tecnologia pode ser copiada, a estratégia se converte em domínio público rapidamente. Mas a

execução da estratégia, a organização humana sistêmica e a cultura organizacional são da empresa. Essa é a vantagem competitiva sustentável no longo prazo. O resto pode ser copiado.”

Di Matteo explicou que não se trata apenas de um ganho que gera riqueza. Mas de uma riqueza sustentada por meio de contínuas transformações, implementadas em um ciclo de melhorias.

Ciência de dados priorizada

“Estrutura de coleta de dados, todo mundo consegue criar”, disse Pedro Nascimento. “Mas as organizações que fazem isso muito

bem têm um loop que se reforça.” Afinal, com isso, elas conhecem os clientes cada vez mais profundamente.

A Dafiti trata desse tema com muita relevância e investimento. “Temos uma diretoria de dados e uma estrutura para lidar com eles, que são muitos. Seja no compliance, no cuidado dos dados, seguindo todas as normas, seja em saber como fazer e como disponibilizar isso”, explicou Farber.

Ele traçou um paralelo com as lojinhas do varejo. “O vendedor atendia os clientes de forma muito individualizada, por meio dos dados que estavam na cabeça dele. Sabia o nome do cliente, suas preferências. O que queremos atingir é isto: servir bem as pessoas, conhecendo-as bem para poder oferecer os melhores serviços individualmente.”



Essa é uma das facetas de um atendimento ancorado em dados, e uma das mais importantes, para Farber: personalizar para gerar a melhor experiência possível para o cliente.

É como se o passado fosse o novo futuro: o atendimento individualizado das velhas lojas de bairro dá o tom às vendas digitais

A segunda grande característica, em sua opinião, está relacionada à gestão transparente, moderna e rápida. “Se eu quiser ver as vendas, o que está acontecendo, quem está comprando neste minuto, se estamos dando mais ou menos desconto, tudo isso é possível.” Bem diferente do passado (ou de empresas que ainda não utilizam os dados e a tecnologia). “Tinha de esperar fechar os números, que são auditados, e 15 a 18 dias depois na reunião se discutia o que fazer. Aqui, vemos os números ao vivo e discutimos numa comunicação assíncrona. É mais flexibilidade e velocidade”, completou.

Di Matteo, por sua vez, trouxe uma perspectiva diferente. Contou um caso de people analytics, em que uma rede de fast food norte-americana queria aumentar suas receitas por loja e a satisfação dos clientes, além de melhorar a velocidade das atividades executadas por turno. Nesse caso, a solução não era estudar o cliente, mas os colaboradores. “A empresa entendeu que seu turnover estava acima da média do mercado, o que estava impactando as vendas e a satisfação do cliente”, explicou.

“A empresa colocou pulseiras para medir a quantidade de passos que as pessoas davam na loja. A partir da medição do processo de seleção e do mapeamento de personalidade por função na loja, cru-

zaram um monte de dados e começaram a desafiar os vieses das lideranças”, contou Di Matteo.

Num trabalho assim, muita coisa foge do óbvio. “Por exemplo, a pessoa que está no balcão tem de ser sociável, eloquente, extrovertida? Não! Foi provado analiticamente que tem de ser alguém focado em entregar resultado.” Com constatações desse tipo, a rede de fast food alinhou as funções de acordo com a personalidade dos funcionários.

Além disso, a empresa reviu um de seus benefícios. Deixou os planos de compensação para trás e implementou um plano de carreira. “Provou-se que isso não gerava mais resultado nessa cadeia de fast food, porque as pessoas tinham outras aspirações”, explicou Di Matteo. “Eles estão coletando resultados interessantes. Já cresceram mais de 5% no faturamento das lojas, atuando com people analytics, cruzando informações, trazendo matemática para as ciências sociais. Matematizar um processo convence”, afirmou.

Entregar uma perspectiva que não é de curto prazo gerou um engajamento virtuoso. “Trata-se de usar a informação de fato e buscar

as correlações, o que não é fácil – é análise estatística, que usa regressão linear.” O analytics não é fácil, segundo Di Matteo, mas já é uma das prioridades na agenda das organizações, especialmente no caso daquelas que têm um volume de dados imenso.



A ciência de dados está revolucionando a publicidade e a logística, segundo Farber.



Novos modelos de negócio a partir de dados

A utilização inteligente de dados tem potencializado os negócios das organizações e até identificado novas oportunidades. Foi a partir deles que a Dafiti criou uma plataforma de anúncios publicitários. A aposta, que vários varejistas estão utilizando, é simples: “Em vez de colocar a propaganda de meu sapato no outdoor, hoje posso colocar na página principal de sapatos da Dafiti. O consumidor está lá procurando um sapato. É a utilização do dado com o hábito da pessoa. Isso acaba servindo melhor o consumidor. É estar

no lugar e no momento anterior à descoberta dele”, explicou Farber. Na Amazon, por exemplo, a plataforma de ads já representa de 4% a 5% da receita nos Estados Unidos.

A logística, segundo o CEO da Dafiti, é outra área que pode criar modelos de negócio baseados no encontro dos dados, como o compartilhamento de cargas e de rotas. “Para simplificar, o Uber é isto: um modelo de negócios potencializado por tecnologia e dados. Sabe o que o cliente precisa, o que está pedindo, e sabe onde o motorista está”, disse Farber.

Di Matteo acrescentou que um grande valor que o Uber entrega para o cliente é a segurança psíquica. O aplicativo transporta a pessoa do ponto A para o B, assim como táxi, ônibus ou a carona com um colega. Mas ele reinventou isso, entregando segurança, porque tem sistema de notas (reputação do motorista) e compartilhamento de rota, além de um processo de pagamento dentro da plataforma. “Veja como se ataca um elemento emocional com uma ciência forte. Para se chegar a isso, apesar de ser simples, há muita coisa por trás.”

Tecnologia como serviço

Olhando um pouco mais à frente, há uma tendência de o mercado caminhar para um modelo de tecnologia como serviço. “O final dessa parábola é entregar e cobrar o que o cliente realmente precisa”, definiu Di Matteo.

Para ele, as empresas já entenderam que, quanto mais se aproximarem da cobrança por demanda, mais próximas estarão de atender às necessidades dos clientes. O setor que não seguir essa lógica corre o risco de uma startup surgir para ocupar esse espaço. É o que aconteceu no mercado financeiro.

“As fintechs estão fazendo o que os bancos deveriam fazer, mas não conseguem, que é entregar o que o cliente quer. Ele quer taxa menor de empréstimo, não quer pagar taxa de administração bancária”, exemplificou o executivo da Liferay.



Para Di Matteo, as fintechs conseguem entregar o que o cliente quer. Por isso conquistaram tanto espaço.



As fintechs conseguem isso porque têm custos de transação internos menores. “Essas empresas nativas digitais têm uma cultura mais ajustada, processos digitais, então conseguem ter o custo de aquisição de cliente 90% menor que os bancos tradicionais.”

Não raro, essas startups cruzam informações, entendem a dinâmica e administram bem o negócio, com base em dados, não em suposições. É uma tremenda vantagem competitiva. “Agências digitais viraram moda, mas fintechs têm isso há um tempo, porque elas não têm agências físicas. Não estou defendendo que um é bom e outro é ruim, mas ser 100% digital atende à boa parte das demandas. E, hoje, as pessoas podem ter um banco principal (tradicional) e outros que atendam a suas demandas específicas”, pontuou Di Matteo.

E a robotização?

Na Dafiti, a robotização é uma realidade em várias frentes, mas ela tem muito espaço para evoluir. André Farber contou que o centro de distribuição da empresa, que ocupa uma área do tamanho de sete campos de futebol, é todo robotizado. “São 300 robôs que



A robotização é, assim como a tecnologia em geral, uma ferramenta, não um fim em si. O trabalho humano ainda é essencial.



separam automaticamente 4 a 5 mil itens por hora.”

No processo de descoberta, na escolha dos produtos no site, também há robôs e algoritmos que fazem as recomendações para as pessoas. Para Farber, porém, é no atendimento e no pós-venda que há mais espaço

para evoluir. “Ainda dependem muito do comportamento humano, porque a robotização não conseguiu gerar um atendimento tão bom para o consumidor quanto o humano. Temos muitas pessoas no atendimento, e desde que cheguei à Dafiti esse número cresceu ainda mais. Porque temos de atender bem e rápido.” Ele deixou claro: “Não somos contra ter gente”.

No atendimento, há várias frentes a ser trabalhadas. “Ao ligar na Dafiti, em cinco ou dez segundos a pessoa deveria ser atendida”, disse. Ele explica que o telefone é apenas uma das ferramentas, no entanto. Cada vez mais, as pessoas preferem se comunicar no Instagram, no Facebook, etc. “Como responder via redes sociais?” Isso

ainda não tem um modelo totalmente pronto, segundo ele, mas o processo está em desenvolvimento.

O *Fórum ao vivo* terminou com Di Matteo trazendo clareza sobre o grande desafio existente em humanizar um processo que está sendo profundamente transformado com a tecnologia.

Embora todos digam isto, poucos o incorporam de fato: a tecnologia não é um fim, sempre vai ser um instrumento. “Tem de valorizar as pessoas que estão por trás, transformando as organizações. Por mais que um robô possa automatizar um processo, são as pessoas que transformam a jornada, que entregam valor para o cliente.” O general manager da Liferay concluiu com uma síntese: “Olhe para fora e se adapte dentro de casa, mas [sempre] com olhar humano”. De fato, sem isso, fica difícil oferecer boas experiências.

Sobre a Liferay

A Liferay ajuda organizações a superar desafios únicos, criando experiências inovadoras e centradas no cliente, em nossa plataforma de experiência digital (DXP) na nuvem. Nossa plataforma é open source, o que a torna mais confiável e segura. Milhares de organizações de serviços financeiros, seguros, indústria, serviços de saúde e governo usam Liferay globalmente.

Nossa missão é ajudar companhias a alcançarem seu máximo potencial para servir outros, e buscamos deixar uma marca positiva no mundo através de nossos negócios e tecnologias.

A Liferay foi fundada em 2004, em Los Angeles, Estados Unidos, e está presente no Brasil desde 2010, onde sedia as operações da empresa em toda América Latina. Além de escritórios brasileiros em Recife e São Paulo, também possui times no Chile, Colômbia, Peru e México.

Conecte-se com a Liferay em liferay.com

Sobre a MIT Sloan Review Brasil

A MIT Sloan Review Brasil é uma publicação trimestral que une tecnologia e gestão, modelo de negócio e inovação, como nenhuma outra no mundo. Ela não apenas é associada à meca da tecnologia e inovação Massachusetts Institute of Technology e ao templo da gestão Sloan School; tudo o que é vanguarda nessa área, inclusive no Oriente – especificamente na China – é acompanhado de perto, e com profundidade, em suas páginas. Se você é um pioneiro do digital, convidamos você a nos acompanhar em nosso site e nas nossas redes sociais.

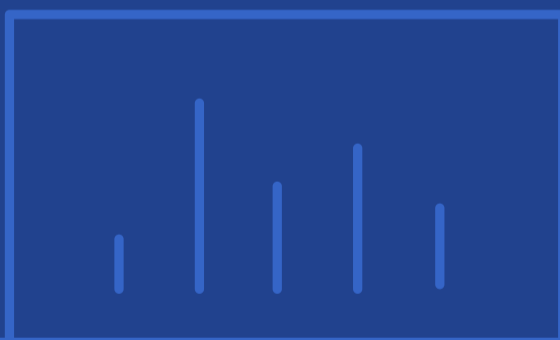
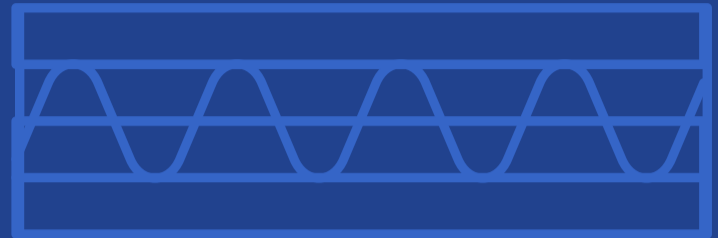


MIT Sloan Review Brasil

Uma produção da
MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW BRASIL
www.mitsloanreview.com.br



Em parceria com a
LIFERAY LATIN AMERICA
www.liferay.com



Assista ao
Fórum ao vivo aqui

