www.pwc.com.br/gcis2019

O momento exige uma métrica centrada no consumidor:

Apresentamos o ‘retorno sobre a experiência’

Global Consumer Insights Survey 2019

pwc

Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil

Carlos Coutinho
Sócio PwC Brasil e
Líder de Mercados
de Consumo

Apresentação

Metade dos consumidores brasileiros já usa o celular para fazer compras on-line pelo menos uma vez por mês, segundo nossa 7ª edição da *Global Consumer Insights Survey*. O percentual cresceu de forma acelerada nos últimos dois anos e, ao lado de outras mudanças de comportamento, vem forçando as empresas a rever permanentemente seus modelos de negócios para satisfazer um público cada vez mais conectado e exigente.

A tecnologia mudou por completo os paradigmas de diversos segmentos de mercado. Não importa se a sua organização está no ramo de eletrodomésticos, assistência à saúde, venda de carros ou serviços financeiros, oferecer uma experiência única para o consumidor é um dos fatores mais importantes para fazer seu negócio prosperar nesse novo ambiente.

Mas como medir se sua organização está avançando no rumo certo? Além das métricas tradicionais de retorno sobre investimento (ROI), identificamos que as empresas precisam dispor agora de outro tipo de métrica capaz de avaliar o sucesso de suas apostas na experiência do consumidor. É o que chamamos de "retorno sobre a experiência, ou ROX."

Neste contexto, além de analisar algumas das principais tendências de comportamento do consumidor no Brasil e no mundo, a presente edição de nossa pesquisa também avalia como as organizações podem criar um modelo de "ROX" a partir de algumas ações concretas.

Esperamos que as informações e análises aqui reunidas ajudem as empresas brasileiras dos mais diversos segmentos a traçar estratégias eficazes de abordagem do consumidor em um mundo cada vez mais digital e conectado.

Boa Leitura!

Já faz mais de uma década que a última grande crise financeira global inaugurou o que o mercado convencionou chamar de “novo normal”: uma suposta recalibragem no controle do crescimento econômico que o mundo é capaz de alcançar. Mas algo curioso aconteceu em paralelo: os consumidores globais demonstraram uma resistência inesperada, impulsionada por avanços tecnológicos que desencadearam uma Era de Ouro do consumo e criaram um bazar global de bens e serviços – aberto dia e noite para qualquer pessoa com um celular.

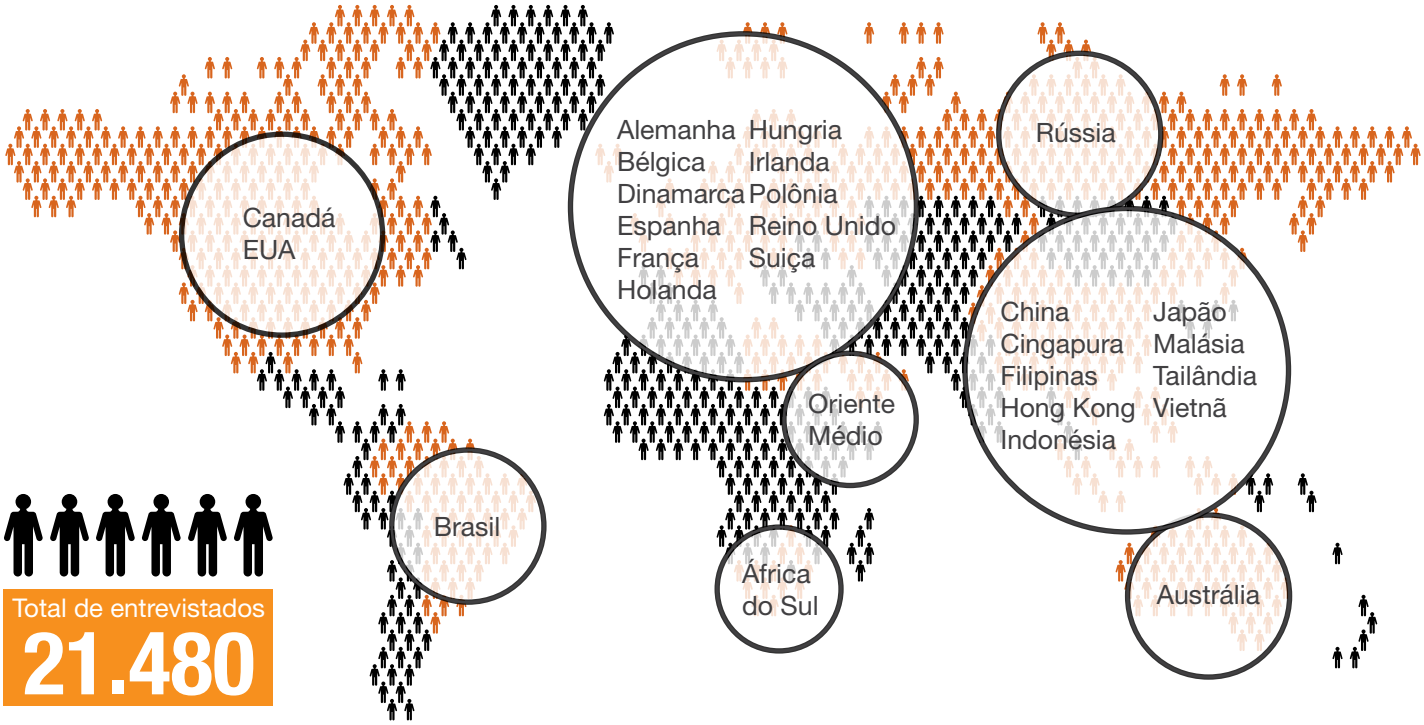
Em março de 2019, apesar da oscilação em diferentes mercados de ações, incertezas no comércio internacional, desaceleração do crescimento chinês e de uma nova onda de populismo e protecionismo, os consumidores continuam participando da economia global, trabalhando, comprando, confiantes no futuro e adotando novas tecnologias. Na verdade, de acordo com uma análise publicada pelo “Financial Times”, o desemprego global caiu em 2018 para 5,2%, o nível mais baixo em 38 anos. E em setembro de 2018, a Brookings Institution anunciou que, pela primeira vez na história, pouco mais de metade dos habitantes do planeta – 3,8 bilhões de pessoas – eram suficientemente ricos para serem classificados como classe média.

Além de mostrar que os consumidores são o elo mais forte na cadeia econômica global, a 7ª edição anual da *Global Consumer Insights Survey* no Brasil – pesquisa feita pela PwC para investigar os comportamentos e as atitudes de mais de 21 mil consumidores on-line em 27 territórios (ver figura 1) – revela que as ferramentas tecnológicas atualmente disponíveis os colocam na posição de exigir uma experiência personalizada, independente de canais, consciente do ponto de vista socioambiental e impulsionada pelas mídias sociais. Os consumidores de hoje são muito criteriosos e empoderados. Não importa se a sua organização vende eletrodomésticos, serviços de saúde, carros ou serviços financeiros, oferecer a eles uma experiência única é o que fará de você um vencedor.

Portanto, além das métricas tradicionais de retorno sobre o investimento (ROI, na sigla em inglês) usadas para medir o sucesso de uma empresa, a PwC acredita que o momento exige o uso de outra métrica, desta vez com foco na experiência do consumidor (CX, na sigla em inglês). Medir o “retorno sobre a experiência” (ROX, na sigla em inglês) ajudará você a entender os ganhos obtidos com investimentos em áreas da sua empresa diretamente relacionadas ao modo como as pessoas interagem com a sua marca.

Para compreender melhor os conceitos desta edição da Global Consumer Insights Survey, complementamos o material com entrevistas feitas com executivos de empresas voltadas para o consumo, procurando entender como eles encaram a evolução do consumidor e o modelo de ROX da PwC.

Figura 1: Uma pesquisa verdadeiramente global
Comportamentos e atividades do consumidor em todo o mundo



Também captamos a experiência de especialistas da PwC e extraímos informações de outras publicações da firma. Este relatório é dividido em três seções para ajudá-lo a entender o ROX:

- Como os consumidores estão redefinindo a experiência do consumidor
- Como medir seu ROX
- Seis imperativos para melhorar seu ROX

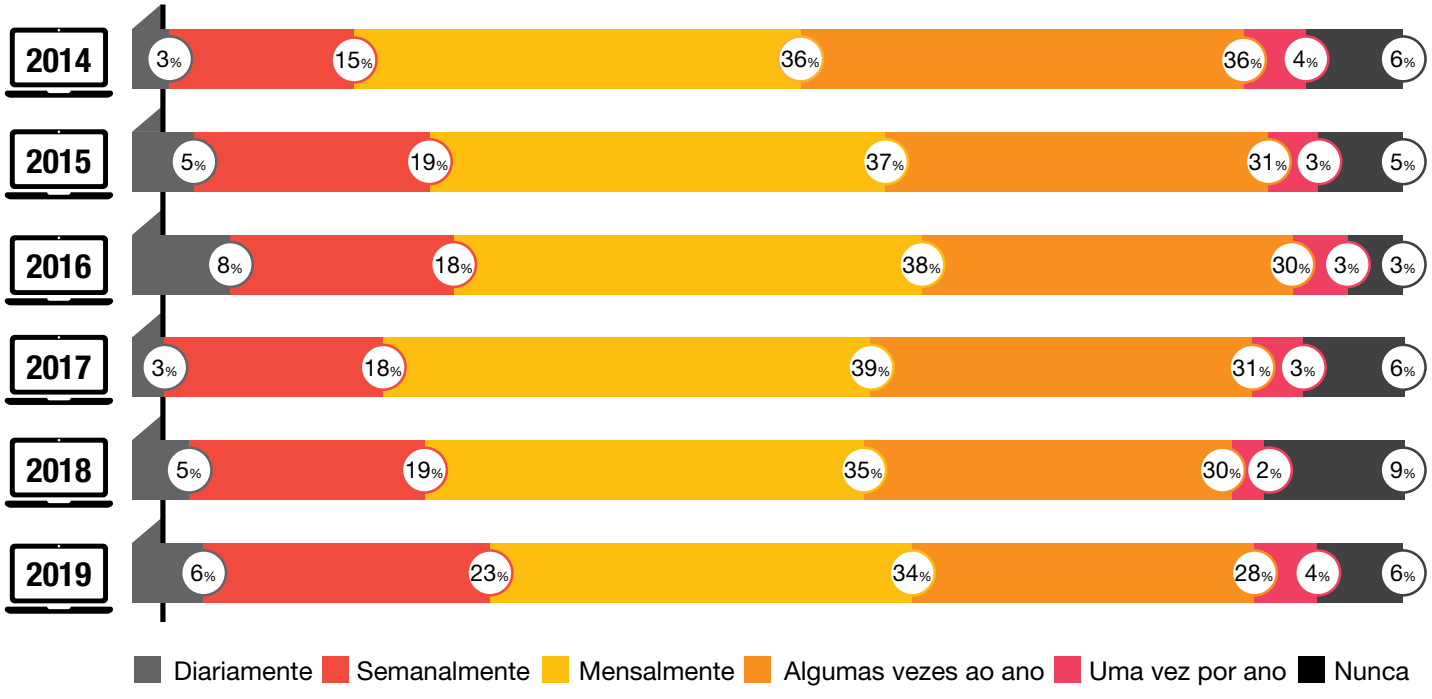
Como os consumidores estão redefinindo a experiência de compra

O cofundador e antigo CEO da Apple, Steve Jobs, acreditava que, quando o assunto era design de produto, menos significava mais. E foi assim que suas criações encantaram os consumidores em todo o mundo. Essa é uma teoria vencedora em design, mas ela não necessariamente serve para a difusão de novas tecnologias. Nessa área, os consumidores atuais geralmente parecem querer cada vez mais e mais. Com os assistentes de voz, por exemplo, casas e carros se tornaram mais digitais também. Por isso, antes de nos aprofundarmos no ROX e nas maneiras de medi-lo e aperfeiçoá-lo, analisaremos os resultados mais recentes da Global Consumer Insights Survey para entender melhor os tipos de experiência que os consumidores estão exigindo hoje.

Um modo de vida cada vez mais digital

Os resultados de nossa pesquisa confirmam a invasão permanente de tecnologias digitais em todos os aspectos da vida dos consumidores brasileiros. Por exemplo, a porcentagem de participantes que compram on-line pelo menos semanalmente aumentou cinco pontos percentuais em relação ao ano anterior, alcançando 29%. Além disso, a parcela de consumidores que nunca compram on-line caiu três pontos percentuais (ver figura 2).

Figura 2: Quase um terço dos brasileiros compra produtos on-line ao menos uma vez por semana, um aumento de 5 p.p
Frequência de compra on-line no Brasil (2014-2019)



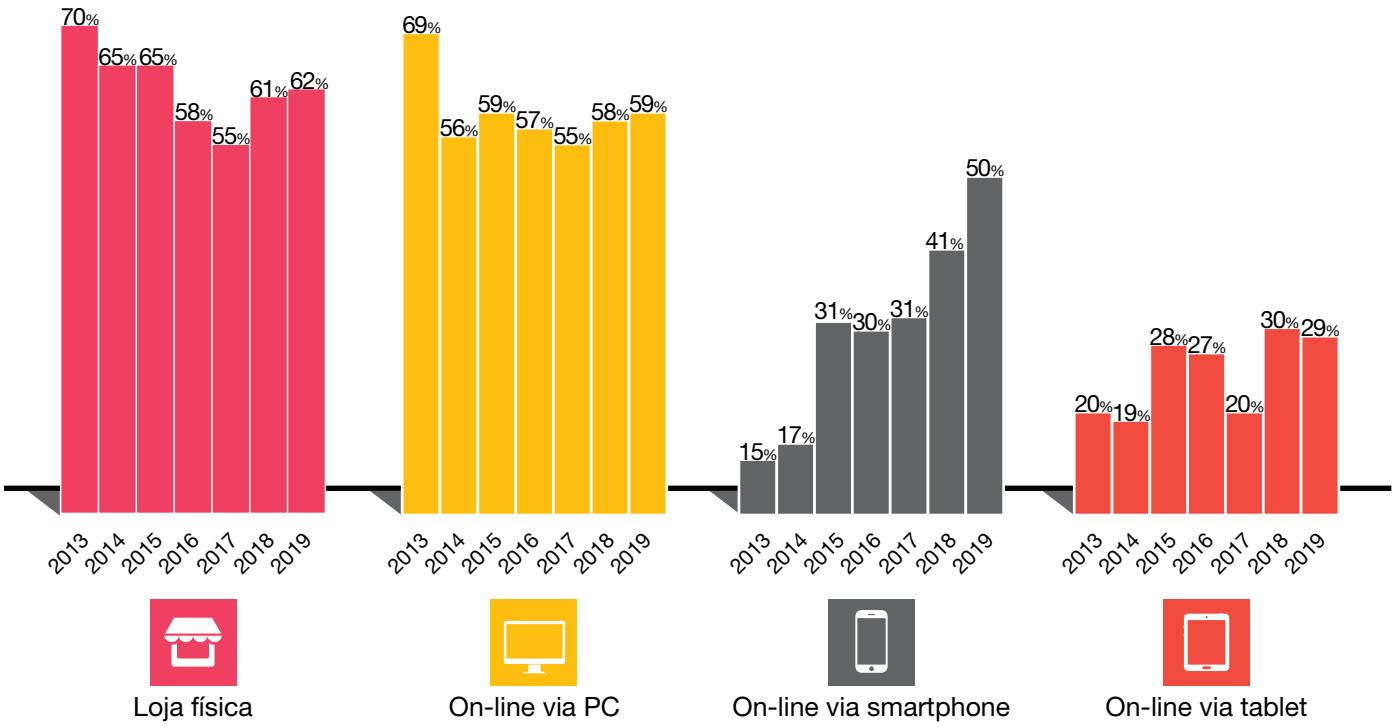
Q. Em média, com qual frequência você compra produtos on-line?
Fonte: Global Consumer Insights Survey 2019, PwC Brasil

Os resultados também indicam que os smartphones serão, em breve, a principal tecnologia para compras on-line no Brasil: metade da nossa amostra usa o celular para fazer compras pelo menos uma vez por mês, parcela que vem crescendo em ritmo acelerado em comparação com o daqueles que usam um PC ou que frequentam a loja física (ver figura 3).

Ao ganharem cada vez mais familiaridade com a tecnologia digital e mais confiança nela, os consumidores também começam a usar outros serviços on-line. Mais da metade (51%) dos participantes globais pagaram contas e faturas on-line em 2018, e a mesma porcentagem transferiu dinheiro on-line. No Brasil, o uso dos aplicativos foi mais intenso: mais de 60% dos entrevistados fizeram algum tipo de transferência, 58% pagaram suas contas e 45% consultaram suas faturas de cartão de crédito (contra 21% da média global).

Há anos a compra on-line via PC se apresenta estável. No entanto, desde 2013 a frequência de uso do smartphone para compras mais que triplicou no Brasil. Um claro sinal dos consumidores sobre a importância da conveniência.

Figura 3: Com significativo crescimento nos últimos anos, metade dos brasileiros realizam suas compras ao menos uma vez por mês via smartphone
Evolução da frequência de compra on-line no Brasil por canal (2013-2019)



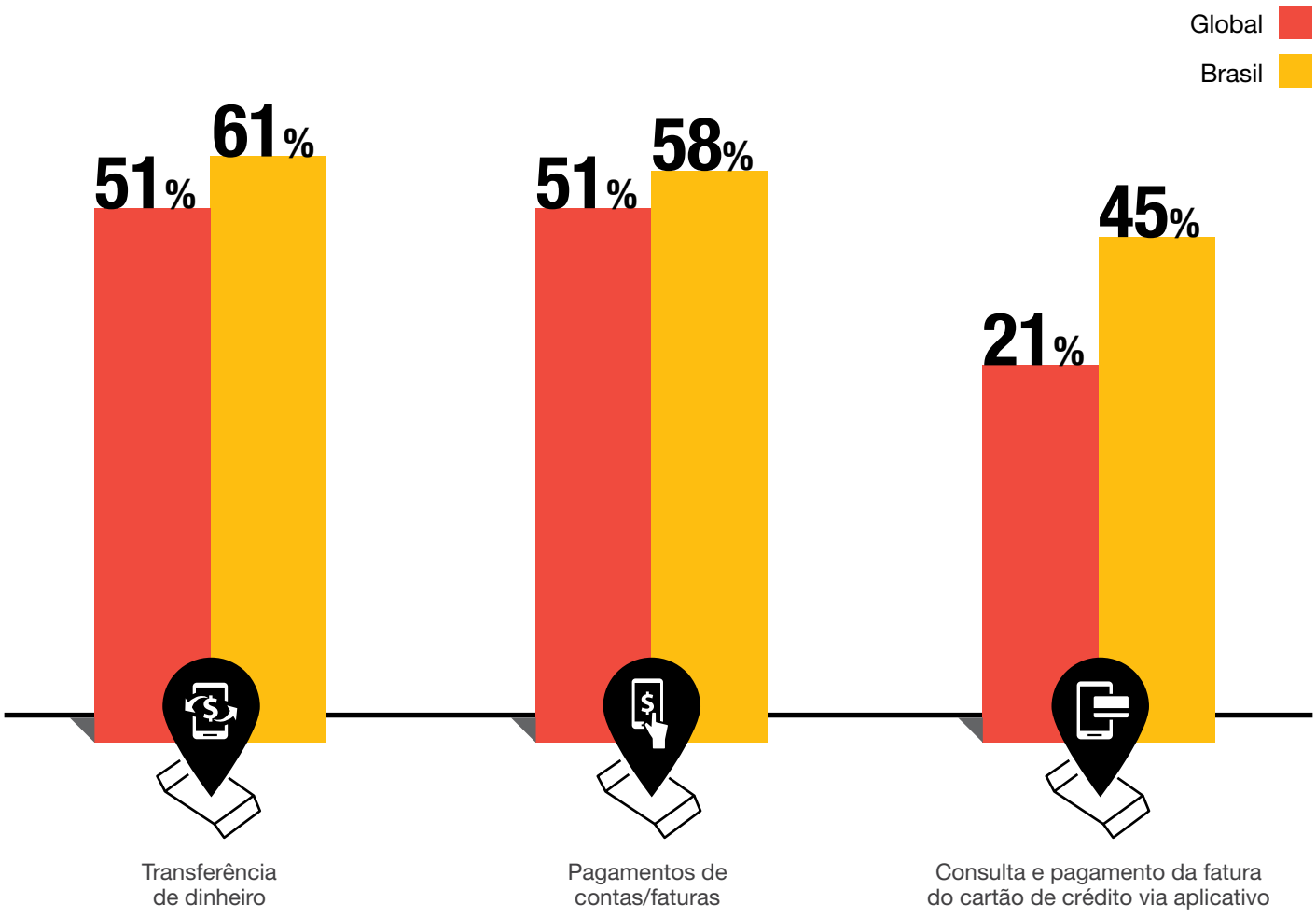
Q. Com qual frequência você compra produtos (por exemplo, roupas, livros, eletrônicos) usando os seguintes canais de compra? Não considere compras de alimentos.
Base Brasil: (2013) 1.008, (2014) 1.006, (2015) 1.006, (2016) 1.016, (2017) 1.001, (2018)1.006, (2019) 1.016
Nota: O gráfico representa a soma das respostas “diariamente”, “semanalmente” e “mensalmente”
Fonte: Global Consumer Insights Survey 2019, PwC Brasil

O *cord-cutting* (comportamento de consumo que se caracteriza pelo cancelamento de contratos de TV por assinatura para priorização dos *streamings* de vídeo) também se populariza: 54% dos participantes fazem *streaming* de filmes e programas de TV duas vezes por semana ou mais.

No Brasil, esse uso é ainda mais difundido: 76% dos entrevistados disseram consumir esse tipo de conteúdo durante o mesmo período. Os *millenials* lideram essa tendência. Mais de 57% dizem assistir filmes ou vídeos dessa forma ao menos uma vez por dia.

Mais da metade dos consumidores brasileiros também tem recorrido primeiro a fontes on-line para ver notícias e atualidades (contra 36% do mundo); 29% buscam informações diretamente nas mídias sociais, em comparação com 25% no total.

Figura 4: Finanças digitais estão se tornando o novo padrão
Principais atividades realizadas em aplicativos de finanças



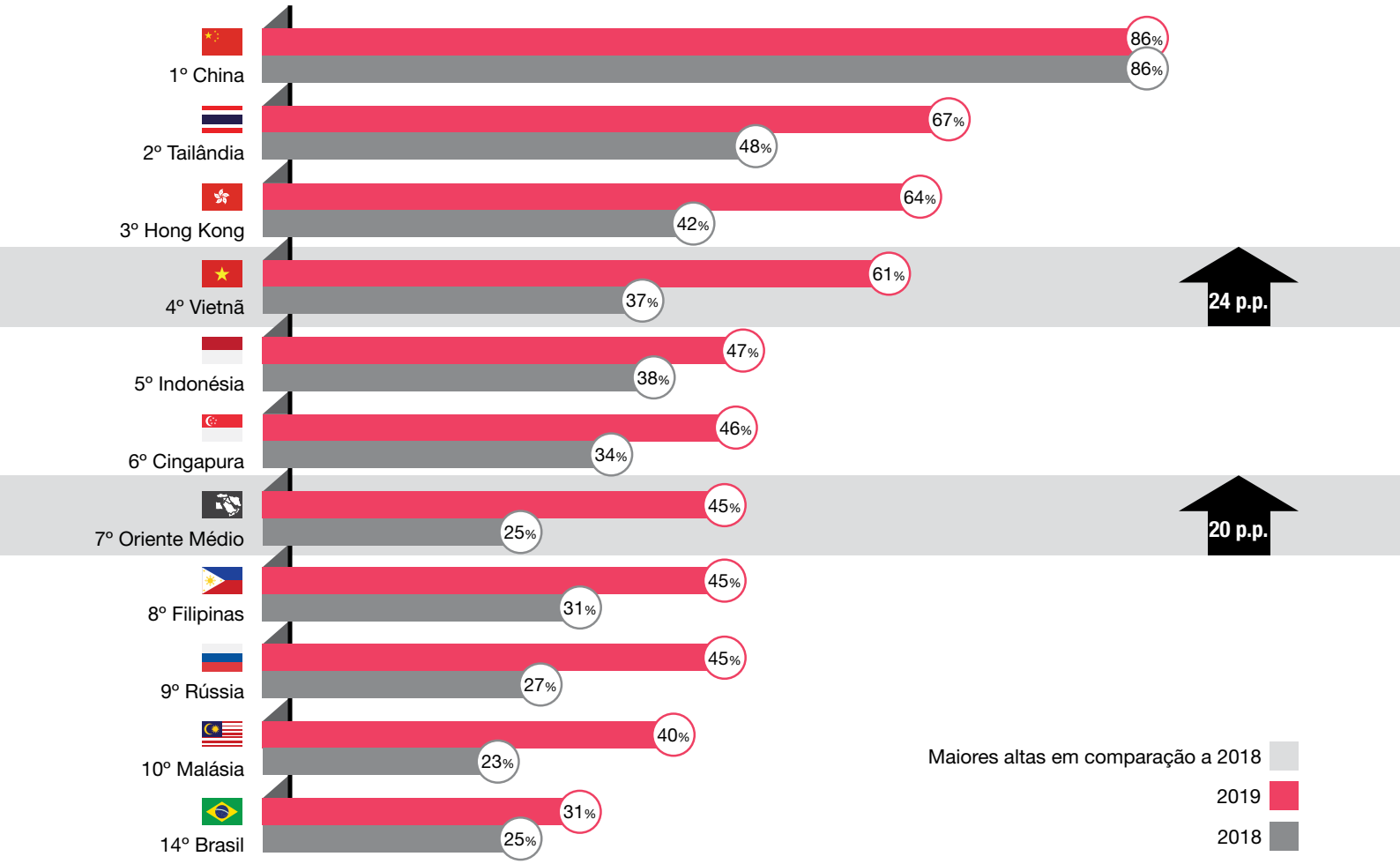
Q. Nos últimos 12 meses, quais das seguintes atividades financeiras você realizou por canais digitais (on-line)?
Base global: 21.480 Base Brasil: 1.016
Fonte: Global Consumer Insights Survey 2019, PwC Brasil

Os serviços de pagamento móvel também estão ganhando ampla aceitação, especialmente em regiões emergentes que, antes mesmo de alguns países adotarem sistemas de telefonia fixa, passaram a consumir diretamente via smartphones.

O número de pessoas que fazem pagamentos móveis em lojas físicas está crescendo mais rapidamente no Vietnã, onde nossa pesquisa mostra que esse percentual de consumidores aumentou 24 pontos, para 61%, em um único ano. No Oriente Médio, o percentual cresceu 20 pontos, para 45%.

O Brasil estava no mesmo nível de uso que muitos desses países em 2018. No entanto, o crescimento da adesão a esse formato foi menor: saiu de 25% em 2018 para 31% (alta de apenas seis pontos). Globalmente, 34% dos consumidores pagaram pelas compras usando pagamento móvel na loja, acima dos 24% registrados no ano anterior.

Figura 5: Brasil ainda não é protagonista no uso de pagamentos móveis e cresce em ritmo mais lento que asiáticos
Uso de pagamento móvel nas lojas físicas



Q. Quais das seguintes atividades de pagamento você realizou usando seu smartphone/dispositivo vestível ao fazer compras na loja?
Fonte: Global Consumer Insights Survey 2019, PwC Brasil

Uma jornada de compra sem atritos

Nossa pesquisa também sugere que, quanto menor o desconforto durante a jornada de compra, mais os consumidores comprarão. Por exemplo, 65% dos participantes no mundo fazem pelo menos algumas compras na Amazon.[1] No Brasil, a média é mais baixa, 57%, muito pelo fato de que esse varejista atua em segmentos limitados. Mas o que realmente interessa é o efeito que os *marketplaces* produzem: mais de um terço (39%) desse grupo de brasileiros diz que compra com mais frequência porque usa a Amazon. Portanto, a PwC observa que há elementos dentro da experiência de compra em *marketplaces* que funcionam como um poderoso incentivo que aumenta a frequência de compra dos consumidores.

A Yoox Net-a-Porter Group (YNAP), varejista on-line italiana de roupas de luxo, também registra esse fenômeno. Em 2017, a receita de vendas on-line da YNAP a partir dos smartphones superou a receita de vendas on-line via PCs e tablets pela primeira vez (os resultados de 2018 não estavam disponíveis no momento da publicação.) E, ainda mais importante, uma pesquisa da própria YNAP mostra que os clientes gastam mais e com muito mais frequência via celular por ano do que os que consomem via PC.

"Não se trata de coincidência", diz Enrico Cavatorta, diretor financeiro da YNAP até janeiro de 2019. "Ao melhorar a experiência de interação digital com os consumidores – a loja web, a interface móvel – a YNAP descobre que os clientes gastam mais tempo e dinheiro fazendo compras com ela", revelou Cavatorta em uma entrevista à PwC realizada em janeiro de 2019.

> "Ao melhorar a experiência de interação digital com os consumidores, a YNAP descobre que os clientes gastam mais tempo e dinheiro fazendo compras com ela."
>
> Enrico Cavatorta, diretor financeiro da YNAP

Assistentes digitais controlados por voz e baseados em inteligência artificial (IA) também contribuem para uma jornada de compra sem atritos. Em nossa pesquisa, 10% dos consumidores entrevistados no Brasil disseram usar esses assistentes digitais para fazer compras on-line pelo menos semanalmente (9% de média global). Como as compras por voz continuam a crescer, as empresas devem pensar além do celular para considerar como a tecnologia de controle por voz em residências, carros e outros lugares afetará também a experiência do consumidor. A disputa pela liderança de marca tende a se acirrar à medida que as organizações lançarem tecnologias cada vez mais amigáveis para o consumidor.

Para desenvolver experiências sem atrito, ou seja, aquelas em que cada fase da jornada de compra e relacionamento acontece de maneira simples, agradável, clara e segura, é importante pensar sobre onde estão os atuais pontos de contato com o consumidor que apresentam problemas. Segundo o líder global de Experiência da PwC, David Clarke, as compras via smartphone estão se popularizando em parte por causa da eliminação de barreiras que desestimulavam o consumidor. Por exemplo, os balcões de atendimento em hotéis ou de lojas de departamentos podem parecer oportunidades de contato com os consumidores, mas na verdade talvez frustrem as pessoas por causa da lentidão, o que prejudica o engajamento real. As compras pelo celular estão decolando porque não há barreiras físicas, como filas no caixa ou lojas distantes, nem barreiras emocionais, como vendedores que não esclarecem todas as dúvidas de seus clientes. "De certo modo", diz Clarke, "os dispositivos móveis realmente ajudam os consumidores a aprofundar o relacionamento com seus varejistas e suas marcas favoritas. Isso gera menos interações incômodas e frustrantes para eles".

Algumas barreiras ao engajamento podem ser superadas com a educação do consumidor ou pelo resultado final da experiência. Comprar on-line e retirar na loja – uma jornada de compra também conhecida como *click and collect* - tem se tornado mais popular nos EUA e também em alguns lugares do Brasil. "Ela requer o treinamento dos consumidores", diz Tom Johnson, diretor da PwC nos Estados Unidos que atende principalmente varejistas e fabricantes de bens de consumo. "É uma experiência totalmente nova. Os clientes perguntam: 'Como isso tudo funciona? Como retirar usando o *locker*? Onde paro meu carro para pegar minhas compras?'... As equipes de trabalho podem ajudar muito o cliente nessas mudanças. É preciso investir nelas para que isso aconteça".

[1] Os participantes na China foram perguntados sobre a Tmall.com e a JD.com, em vez da Amazon. O resultado exclui a Rússia.

Uma combinação de abordagens físicas e digitais

Misturar elementos físicos ou humanos em interações digitais às vezes pode resultar em experiências melhores para o cliente, especialmente em setores onde a atração de consumidores exige educação, explicação ou personalização. Instituições financeiras, por exemplo, costumam ter dificuldade de apenas atender on-line o consumidor para passar a vender também on-line e desenvolver um relacionamento com ele.

Para Françoise Lamotte, diretora de inovação digital voltada ao consumidor da MetLife na região EMEA (Europa, Oriente Médio e África), é preciso usar uma abordagem híbrida. “A interação humana com o cliente ainda é necessária para explicar o produto, entender a necessidade e fornecer a solução certa”, disse Lamotte à PwC em uma entrevista realizada em janeiro de 2019. De acordo com os novos resultados da Global Consumer Insights Survey, uma parcela de apenas 15% da nossa amostra global adquiriu seguro por meio de um canal digital no ano passado, somente 13% obtiveram um empréstimo pessoal e 12% executaram uma decisão de planejamento financeiro. No Brasil, esses números também são baixos. Como o setor de seguros ainda é pouco digital e mais propenso ao relacionamento via corretor, apenas 6% dos brasileiros adquiriram algum tipo de apólice via canal on-line. E de acordo com a amostra global, o brasileiro ainda prefere discutir pessoalmente questões como empréstimos e gestão de seus investimentos. Apenas 15% fizeram empréstimos via aplicativo, e 13% discutiram seus portfólios de investimento via canais digitais.

Não é apenas nos serviços financeiros que a atração de clientes exige um esforço intenso. Mas as empresas podem desenvolver oportunidades ampliando a interação presencial com conteúdo digital antes, durante e depois que ela aconteça. Projetar essas experiências combinadas é uma das maiores oportunidades para impulsionar o ROX. A inteligência artificial (IA) e a realidade virtual (VR, na sigla em inglês) também podem melhorar essas experiências de conteúdo digital e personalizá-las, para que os executivos consigam diminuir a distância entre o sucesso da aquisição de vendas presenciais e o da aquisição de vendas digitais.

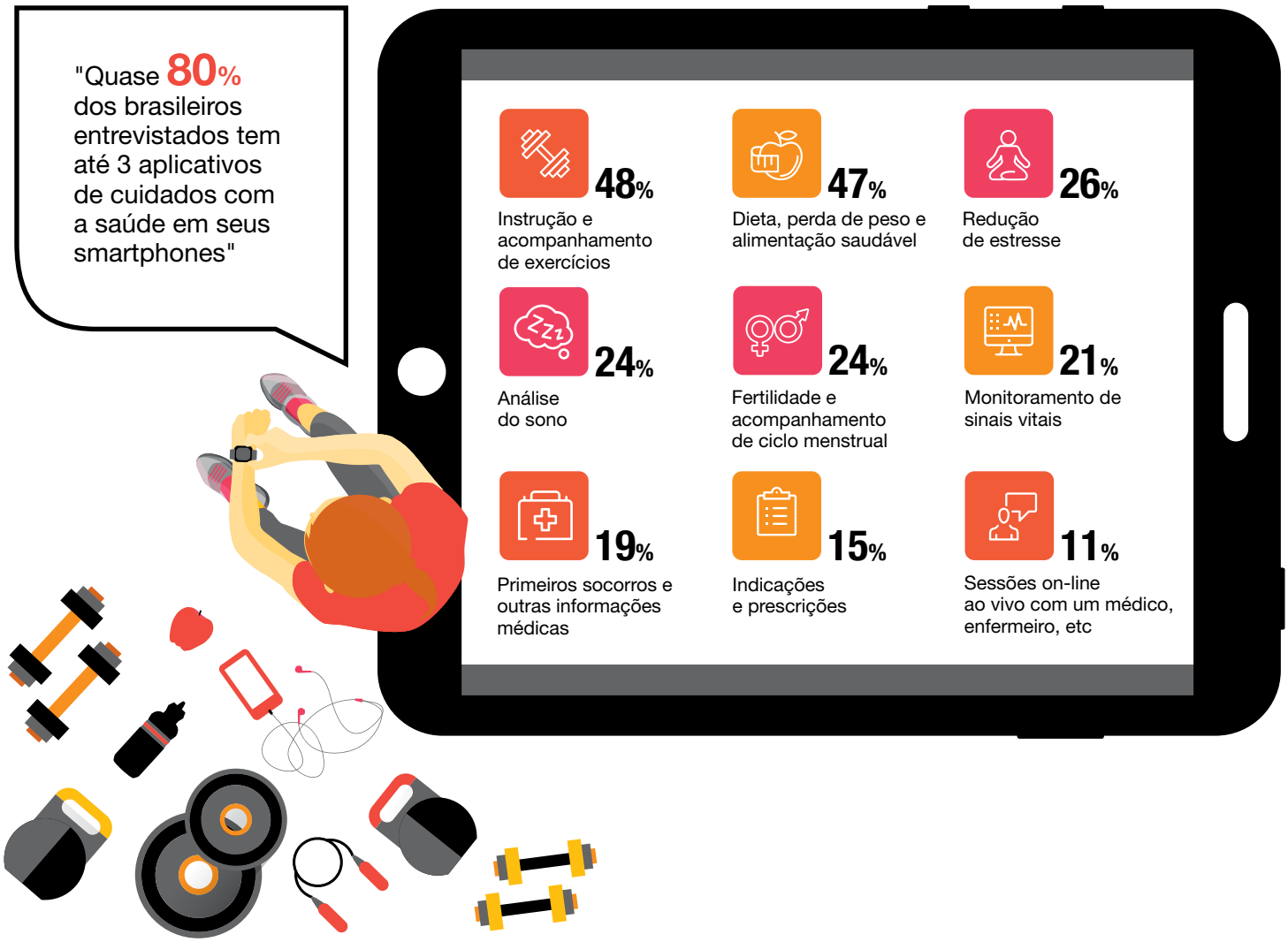
Em geral, seja para captar clientes ou atendê-los no longo prazo, as empresas precisarão pensar em novas alternativas. Segundo Lamotte, o futuro dos seguros, por exemplo, poderia estar em produtos específicos, de curto prazo e sob demanda, conectados a uma experiência ou evento específico que uma pessoa viverá em um futuro próximo. “Precisamos mudar nossa jornada do consumidor para associar nossa solução de seguro a várias experiências dos clientes”, afirma.

Os consumidores se abrem para um admirável mundo novo

A pesquisa da PwC mostra que os consumidores estão cada vez mais dispostos a se engajar em novas atividades on-line. Essa tendência é especialmente notável nos cuidados com a saúde. Quase dois terços dos participantes globais se disseram dispostos a acessar esses serviços por meio de empresas que não estão normalmente associadas à saúde, como Amazon, Apple e Facebook.

E por que eles não estariam? Os consumidores estão usando produtos e serviços das empresas de tecnologia 24 horas por dia, inclusive via celulares, para obter informações sobre sua saúde. Cerca de 80% dos brasileiros que usam aplicativos relacionados à saúde disseram ter até três apps de condicionamento físico, saúde ou bem-estar em seus smartphone.

Figura 6: Fitness está em primeiro lugar entre os aplicativos de saúde
Uso dos apps de cuidados com a saúde no Brasil



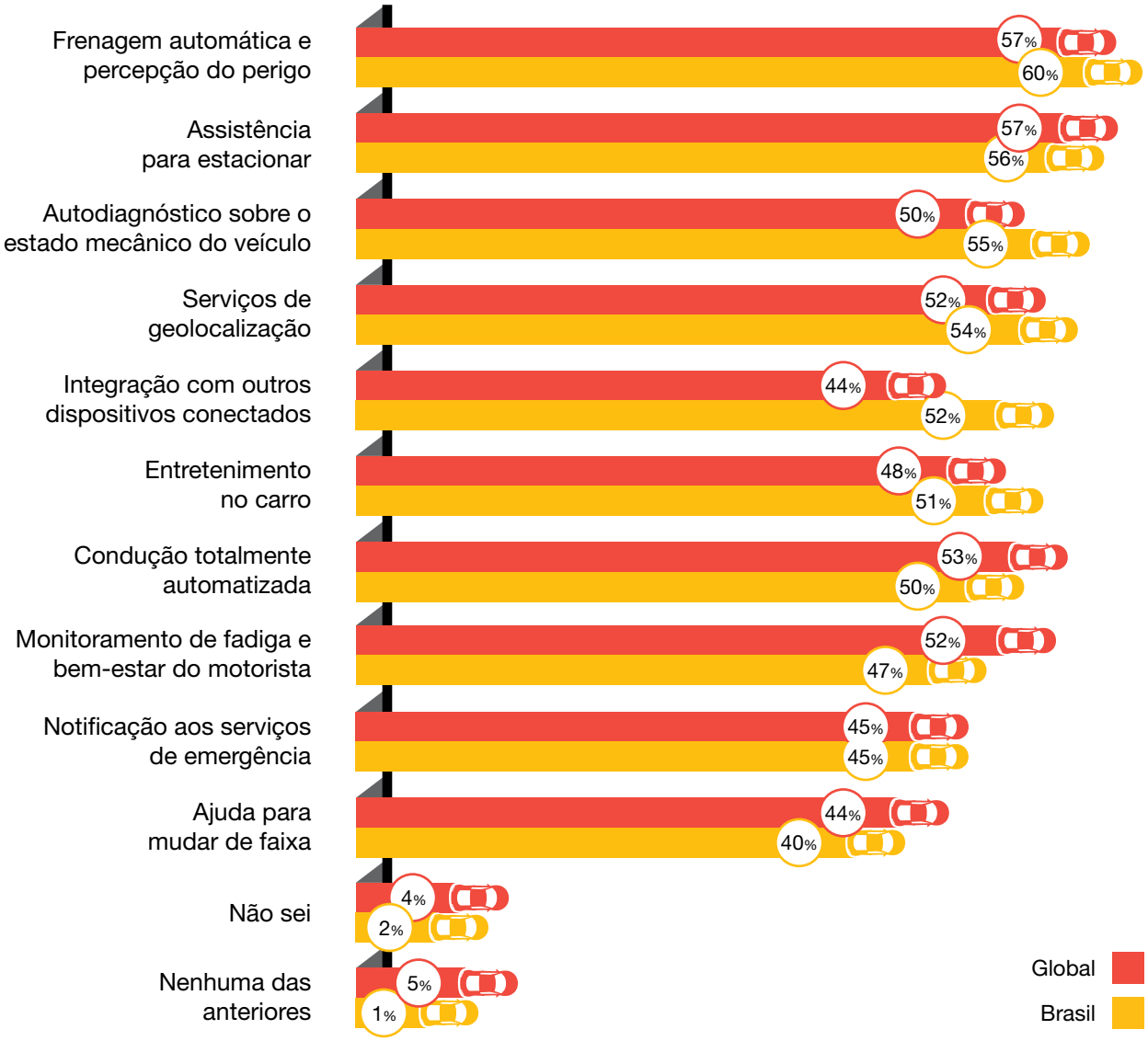
Q. Você usa algum aplicativo sobre cuidados com a saúde, exercícios e bem-estar, ou médico em seu smartphone, relógio inteligente ou tablet?
Q. Indique quais dos seguintes tipos de aplicativos, se for o caso, você usa: Base Brasil: 1.016; 490
Fonte: Global Consumer Insights Survey 2019, PwC Brasil

Os consumidores têm se interessado por novas experiências digitais que, inclusive, poderão substituir velhos modelos. O carro autônomo[2] é um avanço tecnológico que promete mudar completamente a forma de se relacionar com o meio de transporte. Quase metade dos participantes da nossa pesquisa (46%) gostaria de ter um veículo autônomo hoje ou avalia ter um no futuro.

Como os brasileiros sempre demonstraram muita avidez por novas tecnologias em seus veículos, apenas 20% dos entrevistados no país estão incertos sobre sua viabilidade ou não gostariam de ter este tipo de carro. Outros 21% estão bastante interessados em aprender mais sobre a tecnologia.

Eles se mostram muito atraídos por recursos automotivos que eliminem a participação humana de decisões e ações relacionadas à direção, como frear, perceber riscos e ajudar a estacionar.

Figura 7: Consumidores são mais atraídos por recursos que automatizam a direção do veículo
Principais funções do carro conectado



Q. Se um veículo autônomo e conectado fosse disponibilizado para você, quais dos seguintes recursos seriam mais atraentes?
Base global: 21.480 Base Brasil: 1.016
Fonte: Global Consumer Insights Survey 2019, PwC Brasil

[2] Um carro totalmente autônomo, ou veículo sem motorista, foi concebido para cumprir todas as funções de condução de um automóvel normal, sem necessidade de interação humana. Esses veículos, que também podem ser dirigidos por um ser humano, se necessário, conseguem percorrer estradas de forma independente, parar em sinais de trânsito e reagir a possíveis perigos, como pedestres e ciclistas.

A arte da autenticidade

Stephen Sadove, CEO da Saks Fifth Avenue entre 2006 e 2013, afirma que as coisas mudaram desde que ele liderou a empresa. Na época, a tendência era investir em *omnichannel* ou fornecer a mesma experiência de compra em todos os canais. Hoje, o sucesso é cada vez mais impulsionado pela tecnologia e pelo propósito autêntico da marca. “Se você puder usar a tecnologia para atrair atenção e então contar uma história que envolva os consumidores, haverá uma boa chance de sucesso”, disse Sadove à PwC em uma entrevista realizada em janeiro de 2019. Ele citou como bons exemplos os varejistas com foco digital, como a fabricante de óculos Warby Parker, a startup de malas Away e a empresa de produtos de barbear Harry’s.

> “Se você puder usar a tecnologia para atrair atenção e então contar uma história que envolva os consumidores, haverá uma boa chance de sucesso.”
>
> Stephen Sadove, CEO da Saks Fifth Avenue entre 2006 e 2013

Nossa pesquisa sugere que talvez seja uma boa ideia, tanto para novos competidores quanto para veteranos, desenvolver sua história com base um estilo de vida ecológico, orgânico e local. No total, 35% dos participantes da pesquisa global dizem escolher produtos sustentáveis para ajudar a proteger o meio ambiente, 37% procuram produtos com embalagens ecológicas e 41% evitam o uso de plástico quando podem. Além disso, dois terços dos participantes globais estão dispostos a pagar por alimentos produzidos localmente e 42% pagarão mais por itens não alimentícios produzidos de forma sustentável.

A Naadam Cashmere, marca sediada em Nova York e que desenvolve produtos com a caxemira da Mongólia, segue essa tendência. Sadove diz que a Naadam, batizada em homenagem a um festival tradicional da Mongólia, retribui seus fornecedores por intermédio de uma organização não governamental do país que a empresa ajudou a fundar, chamada Fundo de Revitalização de Gobi.

A Naadam se reúne pessoalmente com pastores de cabras uma vez por ano e ajuda nos cuidados veterinários do rebanho. “Se a sua história é a caxemira da Mongólia, ela tem que ser autêntica e tem que funcionar como negócio”, diz Sadove. “Isso vale para qualquer história. Não é mais uma questão de formato. É uma questão de experiência”.

> “Se a sua história é a caxemira da Mongólia, ela tem que ser autêntica e tem que funcionar como negócio. Isso vale para qualquer história. Não é mais uma questão de formato. É uma questão de experiência.”
>
> Stephen Sadove, CEO da Saks Fifth Avenue entre 2006 e 2013

Como medir seu ROX

"Não ver a floresta além da árvore" é um dito popular norte-americano que exemplifica a dificuldade que as empresas têm de compreender a jornada de compra do consumidor e de saber onde alocar adequadamente seus investimentos.

O problema não está no fato de que elas não tentam medir a satisfação do cliente nem quantificar seu investimento direto em ferramentas e recursos voltados para o consumidor. Na verdade, a maioria gasta muito mais tempo medindo seus investimentos e resultados em outras partes do negócio ou adota uma abordagem muito fragmentada da experiência do consumidor.

Em vez de concentrar recursos principalmente no ROI de publicidade, sistemas internos de TI, centros de serviços compartilhados e afins, elas devem direcionar sua atenção para medir o retorno dos investimentos em experiências de consumidores e empregados. A experiência do trabalhador? Claro que sim. Como a Global Consumer Insights Survey é um estudo importante sobre o comportamento de compra, este relatório aborda principalmente a experiência do consumidor. Mas investir e melhorar a experiência das equipes de trabalho (EX) é um dos principais fatores de impulso à criação de excelentes experiências para o consumidor. Afinal, os empregados interagem diretamente com os consumidores e – tanto no mundo on-line quanto físico – moldam a experiência deles, fornecem informações, conselhos e ajuda no momento da compra, estabelecem um tom emocional no relacionamento e muitas vezes fazem a diferença entre conquistar a simpatia dos consumidores ou gerar um completo desinteresse.

Segundo a publicação *A experiência é tudo: descubra o que realmente importa para seu cliente* (2018), da PwC, empresas que investem em experiências melhores e conseguem oferecê-las a consumidores e empregados podem cobrar um diferencial de preço de até 16% por seus produtos e serviços.

Como criar um modelo de ROX com métricas

Um modelo de ROX adequado se concentra nos pontos de contato com o consumidor que precisam ser aprimorados. Ele também pode ajudar a identificar o que sua empresa faz excepcionalmente bem e garantir que seus sistemas de TI, infraestrutura de dados, processos de negócios e métricas de desempenho estejam alinhados com essas capacidades essenciais. Ele também identifica os comportamentos "essenciais" da empresa, conforme a definição de Jon Katzenbach, James Thomas e Gretchen Anderson no livro *The Critical Few: Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters* (2019). Esses comportamentos são os mais importantes para criar e oferecer excelentes experiências a consumidores e equipes de trabalho. Entre os comportamentos essenciais estão não só as práticas adotadas pelos empregados de linha de frente, mas também os princípios da sua empresa que permitem projetar e oferecer uma CX relevante e emocionalmente envolvente. Como os autores do livro observam, é importante entender que esses comportamentos essenciais devem ser tornar um hábito coletivo, e não ações únicas individuais.

No modelo de ROX, as métricas podem ajudá-lo a quantificar seu progresso na criação desses comportamentos em todos os departamentos, unidades de negócios e regiões geográficas. Mas as métricas exigem uma linha básica e, para construir essa linha para o ROX, primeiro você precisa responder a um conjunto de perguntas baseadas em fatos. Suas respostas revelarão onde você pode fazer um trabalho melhor para vincular os investimentos em experiência à sua estratégia e à sua cultura, ao que seus clientes mais valorizam e, em última análise, aos resultados financeiros.

Por exemplo, pergunte-se:

- Até que ponto seus empregados estão comprometidos emocionalmente com o propósito da sua marca?
- Qual é o tamanho da lacuna entre conhecer os comportamentos essenciais e agir em relação a eles?
- Que progresso você está fazendo para envolver seus "influenciadores informais autênticos" (pessoas que influenciam e motivam as outras independentemente de título ou cargo formal para isso) nas principais iniciativas de CX e EX?
- Até que ponto você está gerando valor aos olhos dos clientes internos e externos?
- Como você está medindo melhorias nas iniciativas de CX e EX?
- Como os comportamentos que geram valor afetaram suas demonstrações de lucros e perdas?

Maneiras de avaliar suas respostas a essas perguntas podem ser desenvolvidas ao longo do tempo para criar um modelo mais abrangente de todos os fatores que influenciam o ROX. No entanto, você pode obter valor rapidamente ao se concentrar em um conjunto inicial de indicadores-chave de desempenho (KPIs) para a tomada de decisões de negócios.

O desenvolvimento de métricas em torno do modelo de ROX permitirá também que você veja a floresta, em vez de apenas as árvores, conforme mergulha na concepção da experiência para as prioridades específicas de CX e EX. Também é possível usar suas métricas para obter *insights* mais profundos sobre o que é mais importante para os consumidores.

Várias técnicas de pesquisa podem ajudá-lo a fazer isso, inclusive a ferramenta Experience Radar (xRadar), desenvolvida pela PwC para quantificar o que é mais importante na jornada de compra e quais fatores têm mais influência no comportamento do consumidor.

Figura 8: A criação de métricas de ROX reforça um círculo virtuoso e amplia o valor
Elementos de análise do retorno sobre a experiência

Fonte: Global Consumer Insights Survey 2019, PwC Brasil

ROX em ação

Se você ainda quer saber exatamente como isolar, investir e medir o efeito de seus esforços para melhorar determinados pontos de contato ao longo da jornada de compra do consumidor, alguns exemplos concretos podem ajudar. Sabemos que, conforme os consumidores se tornam mais exigentes, aumenta o preço que eles estão dispostos a pagar de acordo com a qualidade e o contexto, e, portanto, por uma excelente experiência. Em nossa pesquisa, descobrimos que os consumidores mais propensos a pagar mais também são aqueles ávidos por tecnologia, com maior probabilidade de possuir dispositivos domésticos inteligentes; desejar um serviço pessoal oferecido pelos varejistas (como *personal shoppers* ou eventos especiais); e comprar produtos on-line com maior frequência.

Um exemplo do quanto o consumidor está disposto a pagar mais de acordo com o momento: uma bebida gelada vendida em um dia de calor, seja em uma loja de conveniência, um parque temático ou um restaurante, vale mais do que a mesma bebida vendida para consumo futuro. Assim, se uma empresa conseguisse mapear as diversas ocasiões em que uma bebida gelada pode atrair certos consumidores, e exatamente quando e onde durante o dia a bebida pode ser vendida para os consumidores-alvo – oportunidades que chamamos de "momentos mágicos" – valeria a pena investir em inovar ainda mais a experiência dos consumidores durante essas situações. A mesma abordagem pode ser aplicada por muitos outros tipos de empresas e a praticamente qualquer produto ou serviço com diferentes níveis de valor.

"Parece simples, mas há uma enorme oportunidade em mapear todas elas", diz Clarke, da PwC. "Ao fazer isso, você pode começar a ver se uma empresa entende onde estão as vulnerabilidades e as virtudes da jornada do consumidor".

John Foley, CEO global da empresa Peloton de equipamentos tecnológicos para ciclismo indoor, tinha um problema recorrente de experiência do consumidor. As bicicletas ergométricas de alta performance da Peloton, produto central do negócio da empresa, eram entregues por terceiros que não adotavam o mesmo foco na experiência do consumidor. "Os comentários dos [clientes] eram do tipo: 'Não gosto da Peloton porque tive uma experiência ruim de entrega'", afirmou Foley à PwC. "[Os consumidores diziam:] 'Não vou recomendar a Peloton aos meus amigos'".

Foley então sugeriu ao conselho de administração da Peloton que a própria empresa entregasse suas bicicletas em determinadas regiões. Hoje, a Peloton entrega 70% das suas bicicletas por conta própria. A mudança na entrega melhorou tanto a experiência do consumidor, que foi difícil não perceber. O benefício do modelo de ROX é ajudar as empresas a identificar essas vulnerabilidades e outras mais sutis ao longo da jornada de compra.

Como as empresas estão monitorando o sucesso de seus investimentos na experiência do consumidor? As abordagens atuais de medição são valiosas, mas limitadas e imprecisas. Por exemplo, o conhecido Net Promoter Score, usado por quase dois terços das empresas da Fortune 1000, se baseia em uma única pergunta: se o consumidor recomendaria um produto, serviço ou empresa. Além disso, muitas empresas contratam terceiros para monitorar experiências dos consumidores via call centers e sites na Internet.

"O que normalmente acontece é que as empresas estabelecem um tipo de pontuação sobre a saúde da marca", diz Matt Egol, diretor da PwC que ajuda clientes a acelerar a inovação da experiência fornecida a seus consumidores. "Contudo, seria importante também obter informações sobre quais experiências são mais valiosas, para focar em aumentar essas pontuações, e quais são os comportamentos essenciais a serem enfatizados para impulsionar a experiência e o valor do ponto de vista do consumidor". Em outras palavras, sem essas ideias, realmente não há possibilidade de se perceber a floresta, apenas árvores.

Equipes de trabalho são uma parte essencial do ROX

Não é exagero ressaltar novamente a importância dos empregados na criação do ROX. Uma cultura vencedora combina CX e EX. Os consumidores interagem com as marcas por meio dos empregados que estão na linha de frente nesse relacionamento. A cultura passa a ser moldada pela forma como ambos incorporam e experimentam a marca.

Se você mobilizar os empregados em torno do seu negócio, nutrir o bem-estar deles, estimular a participação e o desejo de satisfazer os consumidores – como permitir que façam mais sugestões, dar maior autonomia em relação a horários e oferecer melhores benefícios – eles farão uma grande contribuição para o ROX. Avalie, por exemplo, a sustentabilidade como um ponto de convergência para consumidores e empregados e parte essencial da fidelidade à marca e do diferencial competitivo. Nossa pesquisa mostra que os consumidores estão interessados em produtos e serviços sustentáveis. E de acordo com a publicação *Workforce of the future: The competing forces shaping 2030* (2018), também da PwC, os empregados querem realizar "um trabalho que faça diferença significativa".

Eles buscam empresas preocupadas com sustentabilidade, ética, que usam tecnologia e *analytics* para capacitar seus empregados e recrutá-los para o trabalho de criação de experiências memoráveis.

Em uma entrevista realizada em janeiro de 2019 com a PwC, Claude Sarrailh, CEO da Metro Jinjiang Cash & Carry – divisão chinesa da empresa atacadista alemã Metro Cash & Carry – deu um exemplo real da importância dos empregados para o ROX. Ele disse que muitas vezes envolve novos empregados, que usam diferentes ferramentas e produtos digitais em suas vidas privadas, em busca de ideias em torno das quais a Metro possa aprimorar experiências de consumo. Sarrailh também enfatizou a importância de recrutar empregados com ideias novas. "Preciso de acesso a jovens talentos", disse Sarrailh à PwC. "Você precisa encontrá-los e trazê-los para a gestão e para o conselho de administração e colocar as ideias deles em prática. Todo mundo hoje está falando sobre tecnologia digital, prototipagem rápida, métodos ágeis e isso está no DNA desses jovens empregados." A varejista norte-americana de produtos eletrônicos Best Buy dá outro exemplo da importância da EX. Como forma de impulsionar sua estratégia de recuperação em 2018, a empresa investe em ferramentas digitais para os vendedores a fim de melhorar a experiência do consumidor.

Ela também está projetando módulos de treinamento sobre os produtos mais novos, prevendo um tempo no horário deles para que obtenham essa capacitação. A Best Buy também promove seus produtos para os empregados oferecendo descontos melhores que os padrões do setor. E nas lojas Best Buy, os empregados têm acesso a banda larga de alta velocidade para se informarem sobre produtos e preços com a mesma rapidez que os consumidores, que estão sempre procurando o melhor negócio.

Para o varejo, o ROX começa com os empregados que conhecem o produto, entendem como criar combos ou oferecer acessórios, além de estarem informados sobre as principais tendências e temas de discussão que interessam aos consumidores no momento. "Há uma enorme vantagem em investir na experiência do empregado para melhorar a experiência do consumidor", diz Johnson. Nossa pesquisa confirma isso. Por vários anos consecutivos, quando perguntados sobre quais atributos melhorariam significativamente a experiência de compra na loja, os participantes mencionaram "vendedores com um profundo conhecimento da gama de produtos" entre os três principais. Este ano, a opção ficou em segundo lugar, citada por 34% da nossa amostra global e no Brasil também, com 36%.

Seis imperativos para melhorar seu ROX

A PwC recomenda seis ações concretas para começar a melhorar seu ROX

Aliar a experiência do consumidor e do funcionário

A experiência do consumidor (CX) faz parte de um ciclo de realimentação com a experiência do empregado (EX). A organização que buscar melhorar o ROX sem considerar a experiência do empregado perderá uma parte fundamental da equação. Ao apoiar o mapeamento das conexões entre a cultura, os comportamentos essenciais e os resultados do negócio, o modelo do ROX ajuda a identificar onde a EX tem maior impacto na CX. Isso fornece informações valiosas sobre o que traz satisfação aos empregados e a identificação com a organização, como eles adotaram tais comportamentos que são fundamentais para melhorar as interações com os consumidores e como esses comportamentos se tornam valor para o cliente.

Desenvolver comunidades com um propósito

A integração entre CX e EX é muito mais fácil quando ambos os grupos estão altamente motivados a se associar a uma determinada marca ou organização. É importante descobrir com o que empregados e consumidores se importam e comunicar seus valores comuns. Encontre formas de se engajar fortemente com públicos internos e externos, especialmente usando dispositivos móveis e redes sociais, pois o engajamento nessas plataformas está crescendo.

Propiciar “momentos mágicos”

Em uma era de opções digitais que se expandem constantemente, a lealdade do consumidor desaparece com o toque de um botão. Para reduzir esse risco, você deve se concentrar em propiciar “momentos mágicos”, capazes de promover essa lealdade ao longo do tempo e criar um relacionamento que dure além da próxima pesquisa de produtos. A PwC desenvolveu sistemas para monitorar, medir e exibir os principais componentes do ROX. Com eles, você pode obter *insights* que ajudarão a saber onde concentrar seus recursos para alcançar os melhores resultados de CX.

Entender seus consumidores com base em seus respectivos comportamentos

Extraímos dados da Global Consumer Insights Survey e agrupamos as características comportamentais para criar diferentes perfis de consumidores. Essas informações permitem uma personalização muito maior do que a antiga abordagem de segmentar os consumidores apenas por dados demográficos como idade, região e poder aquisitivo. Esses dados demográficos não conseguem dizer aos profissionais de marketing como, quando, onde e por que os consumidores compram. Atributos de comportamento e de atitude conseguem. Com essas informações, você pode integrar todos os seus investimentos comerciais – como promoções, conteúdo, vendas digitais e publicidade – para fornecer experiências fluidas, completas e moldadas a um contexto de compras específico.

Aumentar a segurança digital

Os consumidores querem interagir com empresas que protejam seus dados pessoais, e a pesquisa da PwC indica que eles buscam outras opções quando não confiam que a empresa seja capaz de proteger tais informações privadas. Você precisa antecipar essa demanda e repensar como usa e controla os dados do consumidor, como valoriza esses dados e como gera valor a partir deles. Os consumidores estão forçando as empresas a ser transparentes sobre suas políticas de dados e proativas na forma como geram valor durante a troca dessas informações.

Focar na jornada

Atualmente há mais viagens, mais opções, mais de tudo. Você pode conquistar clientes via contato pessoal ou por canais digitais, compreendendo qual experiência eles pretendem ter e ajudando-os a atingir esse objetivo, oferecendo benefícios como facilidade de navegação, variedade e qualidade do sortimento, preço, melhores recomendações, personalização ou exclusividade. Por exemplo, ao conectar as pesquisas on-line dos consumidores com as visitas presenciais, você pode aprofundar a lealdade. E isso serve não só para o varejo, mas também para todas as empresas de hotelaria, serviços financeiros ou de saúde.

Acreditamos que, se você puder agir dessas seis maneiras, poderá começar a mudar seu foco do ROI para o ROX, que melhor reconhece e reflete o papel central do consumidor digital de hoje. Para saber mais sobre essas seis ações, acesse o site da pesquisa: www.pwc.com.br/gcis2019.

Principais contatos na rede global da PwC

Líder Global de Mercados de Consumo, PwC EUA
John Maxwell
john.g.maxwell@pwc.com

PwC Brasil
Carlos Coutinho
carlos.coutinho@pwc.com

PwC África do Sul
Anton Hugo
anton.hugo@pwc.com

PwC Alemanha
Christian Wulff
christian.wulff@pwc.com

PwC Austrália
Chris Paxton
chris.paxton@pwc.com

PwC Bélgica
Filip Lozie
filip.lozie@pwc.com

PwC Canadá
Myles Gooding
myles.gooding@pwc.com

PwC China
Jennifer Ye
jennifer.ye@cn.pwc.com

PwC Cingapura (Sudeste da Ásia)
Charles Loh
charles.ks.loh@sg.pwc.com

PwC Dinamarca
Henrik Trangeled Kristensen
henrik.trangeled.kristensen@pwc.com

PwC Espanha
Roberto Fernandez Humada
roberto.fernandez.humada@es.pwc.com

PwC EUA
Steve Barr
steven.j.barr@pwc.com

PwC França
Sabine Durand-Hayes
sabine.durand@pwc.com

PwC Holanda
Shana Laurie de Hernandez
shana.laurie@pwc.com

PwC Hong Kong
Michael Cheng
michael.wy.cheng@hk.pwc.com

PwC Hungria
Peter Biczo
peter.biczo@pwc.com

PwC Irlanda
John Dillon
john.p.dillon@ie.pwc.com

PwC Itália
Stefano Bravo
stefano@pwc.com

PwC Japão
Haruhiko Yahagi
haruhiko.h.yahagi@pwc.com

PwC Oriente Médio
Norma Taki
norma.taki@pwc.com

PwC Polônia
Krzysztof Badowski
krzysztof.badowski@pwc.com

PwC Reino Unido
Lisa Hooker
lisa.j.hooker@pwc.com

PwC Rússia
Martijn Peeters
martijn.peeters@pwc.com

PwC Suécia
Peter Malmgren
peter.malmgren@pwc.com

Agradecimentos

A PwC agradece às seguintes pessoas pela participação em entrevistas com executivos para o relatório deste ano:

Patrick de Zeeuw
Fundador do Startupbootcamp

Claude Sarrailh
CEO da Metro Jinjiang Cash & Carry, China

Gavin du Toit
Diretor de E-commerce Global, Colgate-Palmolive

Matt Gorman
Diretor de Desenvolvimento de Vendas, E-commerce e Estratégia, Canon, EUA

Françoise Lamotte
Líder de Inovação Digital Direta para o Consumidor, MetLife EMEA

Liz Maschi
Diretora de Desenvolvimento de Negócios e E-commerce, Danone

Enrico Cavatorta
Ex-CFO, YNAP

Stephen Sadove
Ex-CEO, Saks Fifth Avenue

Gerentes de projeto da PwC

Lisa An, PwC EUA
Mike Brewster, PwC EUA
Amy Emmert, PwC EUA
Danielle Hoekstra, PwC EUA
Rachel Wang, PwC EUA
Helton Arsenio, PwC Brasil
Daniela Talamoni, PwC Brasil

Conselho consultivo do projeto na PwC

Irena Cerovina, PwC Canadá
David Clarke, PwC EUA
Matt Egol, PwC EUA
Ben Isgur, PwC EUA
Tom Johnson, PwC EUA
Roderick Koe, PwC Holanda
Esther Mak, PwC Hong Kong
Brandon Mason, PwC EUA
Harald Meinders, PwC Holanda
Owen McFeely, PwC Irlanda

A PwC Research, nosso centro global de excelência para geração de ideias e pesquisas completas por encomenda, participou do processo de amostragem:

Ciara Campbell,
PwC Research, PwC Reino Unido

Claire-Louise Moore,
PwC Research, PwC Reino Unido

Agradecemos a Denise Dahlhoff, pesquisadora sênior sobre consumo no The Conference Board, pela expertise, pelos valiosos insights e por revisar nosso relatório final.

Metodologia da pesquisa

A PwC encomendou pesquisas on-line com 21.480 consumidores dos cinco continentes. As pesquisas foram realizadas de agosto a outubro de 2018. Os participantes em cada território foram escolhidos de acordo com o perfil do país ou local em termos de idade, sexo, situação de emprego e região. O estudo de 2019 inclui África do Sul, Alemanha, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Cingapura, Dinamarca, Espanha, EUA, Filipinas, França, Holanda, Hong Kong, Hungria, Indonésia, Irlanda, Japão, Malásia, Oriente Médio, Polônia, Reino Unido, Rússia, Suíça, Tailândia e Vietnã. As perguntas da pesquisa foram traduzidas e fornecidas em 19 idiomas.

www.pwc.com.br

PwC Brasil @PwCBrasil @PwCBrasil

PwC Brasil PwC Brasil

Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure
© 2019 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.
(DC0) Informação Pública