



Para melhorar a experiência do cliente, aceite os valores atípicos

Não ignore os dados. Deixe-os destacar seus maiores fracassos e as oportunidades mais intrigantes

POR **GLENN JEFFERS**

BASEADO NOS INSIGHTS DE JOEL K. SHAPIRO

As empresas estão recorrendo cada vez mais à ciência dos dados para entender como os clientes interagem com seus produtos e serviços. E, por um bom motivo: segundo pesquisa realizada em 2018, pela SAS, Accenture e Intel, 58% dos líderes empresariais consultados disseram que o uso da análise de clientes aumentou muito a sua retenção e fidelidade, e quase metade deles associaram os dados analíticos a um considerável crescimento na receita de suas empresas.

“É importante saber se você está proporcionando aos clientes a experiência que deseja e fazer com que

ela fique ainda melhor”, diz Joel K. Shapiro, professor associado de análise de dados da Kellogg. “Para isso, é necessário mensurar, o máximo possível, o que acontece com eles, os clientes.” No entanto, segundo o professor, muitas empresas estão ignorando alguns dos dados mais intrigantes disponíveis. São informações que nos fazem coçar a cabeça, medidas que não se encaixam bem nos modelos existentes. Esses pontos atípicos podem destacar as principais fraquezas do seu produto ou serviço, bem como onde existe potencial para realmente brilhar.

As empresas podem e devem usar esse conhecimento para otimizar a experiência do cliente. “A mera presença de casos atípicos nos dados sobre a experiência do cliente significa que coisas realmente boas ou ruins podem acontecer aos consumidores”, diz Shapiro. “Talvez seja possível mudar a experiência para algo que irá aumentar o número de experiências positivas ou não diminuir sua importância em relação a ela.”

MANTENHA SEUS CASOS ATÍPICOS Quando os cientistas de dados se deparam com um ponto atípico, a primeira tendência é descartá-lo para “limpar” ou “suavizar” os dados. Afinal, é possível que eles tenham sido inseridos incorretamente ou surjam como resultado de erros de modelagem. Podem ainda representar um acidente esquisito, um conjunto de circunstâncias que provavelmente não se reproduzirão. Por que perder tempo com algo facilmente descartável?

Resista a esse impulso, aconselha Shapiro. Vale sempre a pena examinar o porquê da ocorrência do ponto atípico. O professor chegou a essa percepção quando estudava a eficácia do ensino da língua espanhola nas escolas de ensino médio no estado de West Virginia (EUA). Ele descobriu que os alunos que recebiam instrução on-line tinham a mesma pontuação dos que frequentavam aulas presenciais. Mas, também percebeu que o ensino em sala de aula produzia maior variedade de experiências. Investigando mais, Shapiro constatou que a maioria dos alunos presenciais de alto desempenho fazia parte de uma turma específica.

Quando apresentou seus resultados, o Conselho de Educação do estado o aconselhou a excluir essa turma da análise, porque sua professora era conhecida por trabalhar bem com os alunos. “Eles disseram que ela foi a melhor coisa que já aconteceu no estado de West Virginia do ponto de vista da educação”, explica Shapiro. Mas, ele concluiu que, em vez de excluir os alunos dessa turma, o Conselho de Educação deveria fazer o contrário: descobrir o que essa professora estava fazendo e tentar replicar em outras turmas.

O que esse ponto atípico demonstrou, em última análise, foi que, nas circunstâncias certas, o modelo de sala de aula presencial tinha o potencial de superar a instrução on-line. Esse é o primeiro passo importante para entender o potencial desses

OS CASOS ATÍPICOS PODEM SER ÚTEIS PARA AJUDAR AS EMPRESAS A DETERMINAR ONDE DEVE ACONTECER UMA INTERAÇÃO COM O CLIENTE

casos atípicos, segundo o professor. “Não deveriam ser tratados apenas analiticamente e, de certa forma, suavizados para algum tipo de análise agregada. Devem ser trazidos à frente”, explica.

OBTENHA O CONTEXTO É importante notar que Shapiro só ficou a par da existência da professora excepcional depois de divulgar os resultados para o Conselho de Educação do estado. Isso destaca outro passo crítico na utilização de dados: os líderes empresariais devem trabalhar em estreita colaboração com os cientistas de dados para interpretar casos atípicos, já que muitas vezes os líderes são os únicos com o conhecimento institucional ou o contexto empresarial necessário.

“É lamentável quando os executivos que estão confiando na análise recebem essas tendências agregadas sem ter casos atípicos identificados pelo cientista de dados”, diz Shapiro. “A interação com os dados é essencial para que os especialistas em negócios possam entender o que realmente está ocorrendo.”

USE OS CASOS ATÍPICOS PARA OTIMIZAR A AUTOMAÇÃO O exemplo do ensino do espanhol sugere outra lição importante sobre os casos atípicos: uma das maiores oportunidades é saber quais aspectos da experiência do cliente estão prontos para a automação e quais devem ser mantidos face a face. A automação pode produzir uma experiência do cliente mais consistente, ou seja, com menos casos atípicos. Dependendo da circunstância, isso pode ser bom ou ruim. “A automação tende a criar um teto para a melhor experiência possível e um piso para a pior experiência”, afirma Shapiro. “Isso leva todos para o meio termo.”



Vejam: se seu telefone celular não funciona e você precisa ligar para o provedor de serviços, você prefere esperar alguns minutos para falar com um representante cordial ou ter contato imediato com um *chatbot* – programa de inteligência artificial que pode responder a perguntas básicas rapidamente? “Os *chatbots* de hoje podem resolver meu problema, mas provavelmente não farão com que eu me sinta muito bem com a experiência”, diz Shapiro. “Se estou falando com uma pessoa de carne e osso, ela pode dizer ‘Ei, você está em Chicago, hoje. Meu Deus, eu soube que está zero grau com sensação térmica de -10. Está tudo bem por aí?’ Um toque humano pode proporcionar uma conexão emocional que a maioria das automações não consegue oferecer.”

Os casos atípicos podem ser úteis para ajudar as empresas a determinar onde deve acontecer uma interação com o cliente, ao longo do processo entre o presencial e o automatizado. “Toda organização precisa responder por conta própria onde ela quer injetar variação e onde prefere padronizar ou automatizar, para eliminar essa variação”, explica Shapiro. Em outras palavras, onde os benefícios de uma interação pessoal têm a possibilidade de compensar os custos?

CONHEÇA SUA MARCA O professor Shapiro recomenda que as empresas tentem compreender como cada modelo de experiência do cliente se encaixa na identidade de marca. Por exemplo, a Dutch Bros. Coffee, com sede no Oregon, conhecida por seus “bro-istas” (baristas) do sexo masculino e feminino, que memorizam as preferências dos clientes e distribuem café de graça para clientes sortudos, tende à personalização. A Domino’s Pizza, por outro lado, ressurgiu como líder no mercado de pizzas dos EUA, automatizando os pedidos dos clientes por um aplicativo móvel da própria marca.

“Uma automação bem-feita pode ser altamente eficiente. A maioria dos lugares diria que, quando atendem aos pedidos, não veem problema em padronizar ou automatizar para serem rápidos e precisos”, diz Shapiro. “No entanto, há outros elementos dessa jornada do cliente que talvez justifiquem a falta de automação.”

Depende também do desejo da empresa em desistir da consistência e privilegiar um toque pessoal. Shapiro aprova a atitude de muitas cadeias de hotéis, que já oferecem serviços automatizados de *check-in*. Mas também entende por que outras pessoas gostam de ter um funcionário na recepção fazendo esse trabalho. “Para eles, pode ser importante estabelecer um relacionamento”, explica. “Por exemplo, conversar com uma pessoa agradável que resida em um dos estados centrais dos EUA, atrás do balcão do hotel Hilton, onde estou hospedado, pode ser uma parte muito importante da marca deles.” É óbvio que esse toque pessoal tem um custo em termos de funcionários. E, se essas pessoas não forem treinadas adequadamente e orientadas regularmente, podem se desviar dos protocolos estabelecidos ou, de outra forma, proporcionar experiências ruins aos clientes.

Empresas com marcas conhecidas pelos serviços excepcionais podem abrir mão da automação, mas, em sua busca por esse toque pessoal, precisarão investir na minimização de resultados ruins. “Os casos atípicos indicam quais são seus problemas e onde estão seus maiores sucessos e permitem que se facilite esses grandes sucessos e elimine os problemas”, conclui Shapiro.

GLENN JEFFERS é redator *freelance* baseado em Los Angeles.