

Research Insights

—

# Da experiência do cliente à experiência corporativa

Seis práticas eficazes para alcançar sua North Star de experiência do cliente



IBM Institute for  
Business Value





## Temas de discussão

### **Excelentes experiências do cliente (CX) são resultado de excelentes experiências corporativas.**

A prática ideal de CX de uma organização, sua North Star de CX, poderá se tornar uma realidade quando todos na empresa adotarem uma mentalidade centrada no cliente. Os executivos, funcionários e parceiros do ecossistema devem ter acesso às tecnologias, às ferramentas, aos insights obtidos das análises de dados e aos processos necessários para isso.

### **Uma North Star de CX é mais do que uma visão. É um conjunto de diretrizes sobre como fazer negócios.**

Mesmo que os funcionários compreendam como sua visão da marca pode estruturar a CX ideal da organização em que trabalham, isso não significa que eles estejam preparados para adotar essa visão em suas atividades diárias. Essa falta de autonomia pode ser particularmente desafiadora para funcionários que atendem clientes de maneira direta ou indireta.

### **A empatia é a chave para alcançar a centralidade no cliente.**

Uma organização pode se tornar verdadeiramente centrada no cliente ao adotar uma cultura corporativa que tenha como prioridade as necessidades de seus clientes e funcionários da mesma forma como prioriza os seus próprios objetivos de negócios.

## A experiência digital é a experiência humana

Na era digital atual, essa linha entre a vida analógica e a vida digital tem se tornado mais tênue. Veja, por exemplo, a maneira como nos conectamos com colegas, amigos e família. A maneira como acessamos informações e entretenimento. A maneira como compramos, como realizamos nossos trabalhos. De acordo com um artigo recente da *Ad Age* expressa, “A experiência digital não informa apenas a nossa experiência humana, elas são inseparáveis”.<sup>1</sup>

Isso significa que uma empresa que passa por sua própria transformação digital enfrenta uma forte pressão para conquistar sua experiência de cliente (CX) ideal. Atender às expectativas de entrega de produtos e serviços é o mínimo esperado. Mais do que isso, as marcas atuais precisam representar algo. Elas precisam criar jornadas do cliente que gerem a afinidade e a confiança que resultem na fidelização do cliente.

Traduzir essa expectativa em uma CX ideal, a North Star de uma organização, proporciona as diretrizes de como produzir um diferencial para a sua experiência do cliente frente aos seus concorrentes. Essa visão também serve para reunir a força de trabalho em torno de um conjunto de princípios e objetivos comuns que ajudam a conduzir a cultura da empresa.

Definir uma North Star para CX é apenas o começo. Colocar em prática essa visão de CX é algo totalmente diferente.

Francesco Lagutaine é Executivo Chefe de Marketing e Design de Experiência na Manulife, uma empresa multinacional de seguros e serviços financeiros sediada em Toronto. Francesco, que está em Hong Kong, diz que a visão de CX da Manulife tem duas dimensões. “Nós desejamos que a maioria das interações sejam sempre tranquilas e intuitivas, exceto para aquelas interações que consideramos chave, e são nossos momentos decisivos. Essas devem ser relevantes e memoráveis”.

Ele descreve como a abordagem de design e construção da Manulife para CX é baseada nesta filosofia. “Isso significa que precisamos entender quais interações queremos tornar quase invisíveis para nossos clientes. Pense em pagamentos regulares. Se o dinheiro pode ser transferido da conta do cliente para a nossa sem inconveniência, esse é o objetivo. Mas, para interações de reclamação ou integração, esses momentos devem criar ótimas histórias que os clientes contarão”.

Muitas empresas veem sua transformação digital como uma oportunidade para aprimorar essa conexão humana com seus clientes. Para obter isso, é necessária uma abordagem

## As Visionárias plantam sua visão da marca em estratégias, políticas e abordagens que constituem sua experiência de empresa:



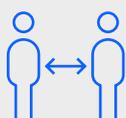
# 90%

das Visionárias alinham sua visão de marca às suas estratégias de CX



# 81%

das Visionárias integram sua visão de marca em políticas operacionais e do funcionário



# 68%

das Visionárias integram sua visão de marca em abordagens para selecionar parceiros e fornecedores

orquestrada, centrada no cliente que os funcionários em toda a empresa possam seguir, tenham eles acesso direto ao cliente ou não. Mas não para aí. As empresas estão transformando seus ecossistemas para suportar seus modelos de negócios e plataformas atuais, ou construir novos. Parceiros e fornecedores estão desempenhando funções cada vez mais importantes na experiência final do cliente com a marca, mesmo que os clientes não estejam cientes do envolvimento do ecossistema.

Dada essa complexidade, é importante aumentar o foco da estratégia de experiência para desenhar não apenas as experiências dos clientes, mas também a *experiência corporativa*. A experiência corporativa utiliza uma visão holística da organização e das diferentes pessoas inseridas nela, de funcionários a parceiros, cujas próprias experiências, por fim, moldam a CX da empresa.

Porém, como as organizações comunicam a North Star de CX? Isso está sendo feito de maneira eficaz? Até que ponto essa visão está integrada às demais estratégias e prioridades de negócios da empresa? Quais tecnologias as organizações usam para executar sua visão? E como as empresas permanecem focadas na implementação dessa visão internamente e entre os seus ecossistemas?

Para obter as respostas a essas perguntas, o IBM Institute for Business Value (IBV), em parceria com a Oxford Economics, realizou uma pesquisa quantitativa mundial com 1.003 executivos seniores de vários segmentos de mercado. Cada um desses executivos é responsável pela visão da marca ou exerce grande influência sobre ela e, com isso, definem a North Star de sua organização e os impactos sobre a experiência do cliente e dos funcionários (veja “Metodologia e público alvo do estudo” na página 16).

Usando a análise de classificação, nós identificamos um grupo de organizações que estão usando práticas eficazes para ajudar a dar vida à sua North Star de CX. Considerando um pequeno grupo da amostra da nossa pesquisa, essas empresas Visionárias também são líderes em inovação e estão aumentando seu retorno financeiro.

Para entender melhor a dinâmica em jogo, nós também conduzimos uma série de entrevistas individuais qualitativas detalhadas com outros executivos que estão no meio da realização de sua North Star de CX entre suas organizações e ecossistemas. Nós destacamos cinco desses executivos neste relatório. Suas histórias e percepções pessoais sobre as abordagens positivas em suas empresas, junto com exemplos de Visionárias, apontam para seis práticas de sucesso que outras organizações podem usar para aprimorar sua CX.

# “A CX precisa ser um fator em todas as escolhas que fazemos, incluindo nossas tecnologias e ferramentas”.

## Doug Milliken

Vice Presidente para Experiência Digital do Cliente e Estratégia da Marca  
The Clorox Company

## Integrando o foco em CX em toda a empresa

Nós iniciamos cada entrevista pedindo aos executivos que descrevessem a visão de suas empresas com relação à CX ideal.

Doug Milliken, Vice Presidente de Experiência Digital do Cliente e Estratégia da Marca na The Clorox Company sediada nos EUA, diz que isso é complicado de responder, pois, como uma grande empresa de produtos multimarca para consumidores, a Clorox não tem uma única CX ideal. Em vez disso, cada marca é responsável por determinar isso para si mesma. “Se você quer saber a missão de toda a empresa”, ele diz, “ela seria: utilizar uma abordagem centrada em pessoas para criar experiências integradas que as ajudem a atingir os seus objetivos”.

Rapidamente ele acrescenta: “E, eu sei que isso pode soar como mais um clichê corporativo, mas, de verdade, essa é uma abordagem realmente diferente para nós. Com base em nosso histórico, poderíamos dizer que somos uma empresa focada na marca. Porém, atualmente precisamos colocar as pessoas no centro de nossos negócios. Quando passamos por uma transformação digital alguns anos atrás, a economia global estava mudando para dar mais valor à experiência do cliente. Outros setores lançaram essa tendência, como as companhias aéreas, e sabíamos que tínhamos que fazer o mesmo”.

Esse relato sobre essa mudança reflete os resultados de nosso estudo "IBV 2018 CEO", em que 65 por cento dos CEOs entrevistados disseram que o cenário geral dos negócios estava mudando de um foco voltado para o produto para um voltado para a experiência.<sup>2</sup>

O reconhecimento dessa evolução pela Clorox resultou nela colocando a CX como o centro de sua transformação digital. O impacto dessa decisão foi poderoso e seu efeito cascata tem grande alcance.

Como Doug Milliken descreve: “Isso significava que precisávamos mudar a maneira como fazíamos negócios em toda a nossa cadeia de valor. Hoje, significa que a CX precisa ser um fator em todas as escolhas que fazemos, incluindo nossas tecnologias e ferramentas. Tudo isso deve ser orientado para permitir uma CX aprimorada”.

E, então, ele chega no problema principal enfrentado por todos que entrevistamos, bem como os entrevistados de nossa pesquisa. “A grande questão”, ele diz diretamente, “é a maneira como, depois, integramos essa abordagem para que todas as equipes em nossa organização comecem a pensar dessa forma: começar primeiro ouvindo a opinião do consumidor”.

### A conscientização sozinha não fará isso

A declaração de Doug Milliken quanto ao desafio pela frente ecoa nos resultados de nossa pesquisa. Apenas um terço dos entrevistados relataram que seus funcionários reconhecem sua visão de marca como fundamental para compor o DNA de sua empresa. Por outro lado, mais da metade diz que os funcionários apenas “entendem de modo geral” o que essa visão significa. Esse tipo de conhecimento superficial não é nem de perto forte o suficiente para determinar como uma visão deve se aplicar ao design e à execução de uma CX ideal, quanto mais motivar funcionários a pensar ou a se comportar de forma diferente. Dez por cento dos entrevistados confessam que seus funcionários desconhecem completamente sua visão da marca e o restante diz que sua visão não é mais relevante (veja a Figura 1).

Figura 1

Os líderes de CX têm uma longa jornada pela frente, pois a maioria dos funcionários não entende totalmente como a visão de marca da organização é fundamental para os seus negócios



P. Seleccione a declaração que melhor descreve o status atual de visão de marca de sua organização.

## As Visionárias colhem o sucesso

As Visionárias relatam que tiveram um desempenho muito bom nos últimos três anos em comparação com sua concorrência. Isto se aplica para o desempenho financeiro, em que 90% das Visionárias dizem que superaram sua concorrência em aumento de receita em comparação com 52% das outras empresas, uma diferença de 38%. Considerando lucratividade, 72% das Visionárias dizem que tiveram um desempenho superior, comparado com apenas 44% das outras organizações, uma diferença de 28%.

Nós vemos um padrão semelhante para inovação. Oitenta e cinco por cento das Visionárias afirmam que suas organizações foram mais inovadoras do que seus concorrentes. Apenas 46% das outras relatam o mesmo. E, o mais importante, pelo menos quatro de cinco Visionárias (81%) dizem que possuem os melhores índices de satisfação do cliente do que suas concorrentes. São 28% a mais do que outras organizações (53%).

## Seis práticas principais para a jornada rumo à North Star de CX

Embora a maioria dos entrevistados da pesquisa tenha dificuldades para manter suas equipes comprometidas, nós identificamos um pequeno subconjunto com desempenho superior que está bem avançado em sua jornada para tornar sua North Star de CX uma realidade. Representando apenas 14% da nossa amostra total da pesquisa, as organizações que chamamos de Visionárias foram selecionadas com base em três atributos autodeclarados que as distinguem das outras organizações entrevistadas.

Cem por cento das organizações Visionárias:

- Afirmam que seus funcionários aderiram à sua visão de marca como sendo o componente essencial do DNA de suas empresas (comparado a apenas 22 por cento das outras organizações).
- Incluem uma explicação ou visualização de sua CX ideal como parte de sua visão da marca (comparado a apenas 51% de outras organizações).
- Mantêm uma equipe de governança para sua visão da marca, que está integrada na governança da marca geral de suas organizações (versus apenas 21% de outras organizações).

Notavelmente, para todos os índices de desempenho incluídos em nossa pesquisa, da saúde financeira até à satisfação do cliente, muito mais Visionárias relataram ter superado seus pares nos últimos três anos do que as outras organizações (veja a barra lateral: “As Visionárias colhem o sucesso”).

As visionárias defendem e gerenciam fortemente sua visão de marca. Elas estão comprometidas em transmitir essa visão por meio de sua CX e em torná-la fundamental para a cultura da empresa. Estas seis práticas são refletidas nas abordagens das Visionárias e nas táticas bem-sucedidas que são o destaque nas histórias de nossos entrevistados:

### 1. Saia da compreensão e vá para a ação.

Mais Visionárias relatam que sua visão de marca influencia as ações dos funcionários em todos os níveis organizacionais.

### 2. Alinhe a visão da marca com as estratégias da empresa.

As Visionárias estão comprometidas em assegurar que sua visão da marca esteja alinhada com as estratégias funcionais.

É importante distinguir entre entender um conceito de visão de marca e estar capacitado para agir de acordo com ela.

**3. Inove com tecnologia e use-a como um facilitador para clientes e funcionários.**

Os clientes são atraídos por empresas inovadoras, mas apenas se a inovação é relevante.

**4. Promova a experiência do funcionário para alcançar a CX.**

As Visionárias trabalham duro para incorporar sua visão de marca nos processos e iniciativas da empresa para ajudar funcionários a promoverem a CX ideal de suas organizações.

**5. Traga o ecossistema para o seu lado.**

As Visionárias são muito conscientes de como seus ecossistemas contribuem com a entrega de sua CX ideal. Embora muitas considerações levem à decisão de estabelecer relacionamentos externos, compartilhar a mesma filosofia de CX deve ser uma prioridade.

**6. Mude a mentalidade cultural priorizando a empatia.**

Para adotar a centralidade no cliente na empresa, a mentalidade cultural de uma organização precisa mudar. O foco nos resultados deve abrir espaço para o foco na empatia com o cliente.

**Prática Nº 1**

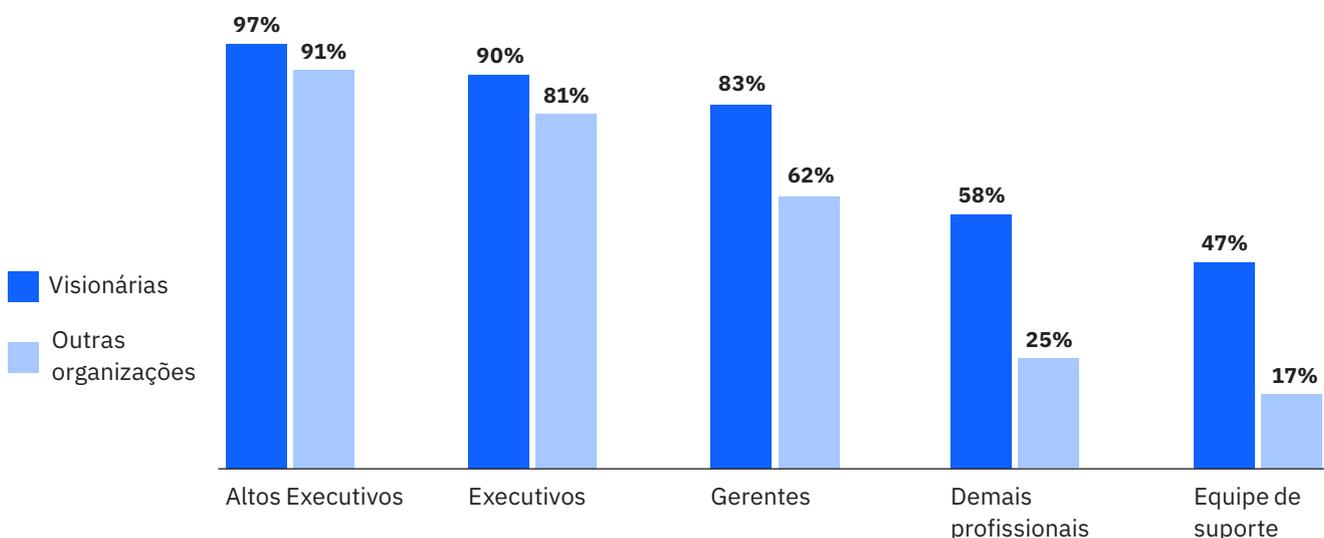
**Saia da compreensão para a ação**

É importante distinguir entre entender um conceito e agir de acordo com ele. Nós perguntamos aos entrevistados da pesquisa até que ponto sua visão de marca orienta os comportamentos dos funcionários e as decisões no trabalho. Para a maioria das organizações, a queda na influência abaixo do nível gerencial é especialmente acentuada. Isso sugere que aqueles com maior controle têm a capacidade e a flexibilidade para alinhar suas ações com sua visão de marca.

Mas outros funcionários, aqueles geralmente nas linhas de frente com os clientes, nem sempre têm as políticas, os processos, as ferramentas, o treinamento, o insight, ou francamente, a autonomia, para aplicar essa visão às suas atividades diárias. Embora as organizações Visionárias tenham muito mais confiança de que as ações de suas equipes sejam inspiradas por sua visão de marca, mesmo eles reconhecem que ainda há espaço para melhorias entre os funcionários na base (veja a Figura 2).

**Figura 2**

A visão da marca de uma organização tem o maior impacto na tomada de decisão relacionada ao trabalho e nos comportamentos daqueles que desempenham funções executivas ou gerenciais



P. Até que ponto você concorda que a visão de marca de sua organização orienta o comportamento e as decisões dos funcionários no trabalho?

## Prática Nº 2

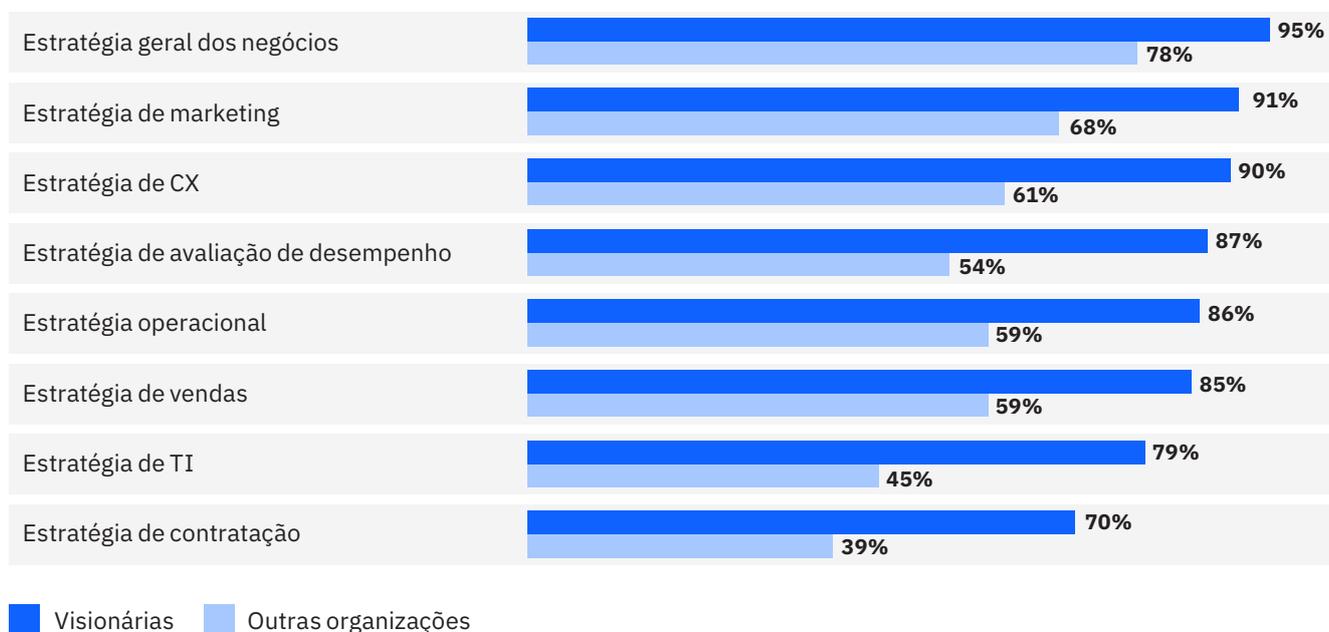
# Alinhe a visão da marca com estratégias da empresa

Se a visão da marca de uma organização não estiver alinhada com as principais estratégias que orientam as funções na empresa, sua North Star de CX corre o risco de ser um pouco mais do que um exercício conceitual e isolado, sem aplicação ou prestação de contas consistentes. O alinhamento permite que as organizações gerenciem holisticamente as prioridades, os orçamentos e os recursos de CX com o suporte executivo e a supervisão funcional necessários.

Muito mais organizações Visionárias relatam que sua visão de marca está estrategicamente em sincronia, começando com a estratégia geral de negócios, até o marketing, as vendas e a área de TI. Os esforços das Visionárias para alinhar a visão de sua marca com as avaliações de desempenho e as estratégias de contratação são muito reveladores (veja a Figura 3). As Visionárias reconhecem que o sucesso de sua CX geralmente é baseado nas experiências da marca que os clientes têm com seus funcionários, seja direta ou indiretamente. Isso impacta o tipo de pessoas que eles contratam e como essas pessoas são avaliadas.

Figura 3

As organizações Visionárias, muito mais do que as outras, certificam-se que sua visão de marca esteja alinhada a diversas estratégias funcionais em todos os seus negócios



P. Até que ponto as estratégias em sua organização estão alinhadas com a visão de marca atual de sua organização?

## Mais Visionárias relatam que sua visão de marca está alinhada estrategicamente com o plano geral de negócios, o marketing, as vendas e TI.

### Prática Nº 3

## Inove com tecnologia como uma facilitadora para clientes e funcionários

Como observamos anteriormente, a grande maioria das Visionárias (85%) relatam que são mais inovadoras do que os seus concorrentes. Ou seja, 39% a mais do que outras empresas afirmam, e esse é um diferencial que importa para os clientes.

De acordo com um estudo recente da Salesforce Research, 50% dos consumidores e 66% dos compradores dizem que eles buscam ativamente comprar das empresas mais inovadoras, aquelas que “introduzem de forma consistente novos produtos/serviços com base nas necessidades do cliente e em novas tecnologias”.<sup>3</sup> Esse resultado ecoa em um estudo anterior sobre CX do IBV, no qual a maioria dos consumidores diz que estão ansiosos em ver como as empresas planejam usar tecnologias digitais para aprimorar suas experiências.<sup>4</sup>

### Inovação de tecnologia para clientes

Vários de nossos entrevistados falaram sobre as tecnologias que eles estão usando para transformar sua CX atual e seus planos de melhoria contínua. Francesco Lagutaine diz que a Manulife está trazendo para o mercado produtos desenvolvidos para pessoas que desejam tomar medidas proativas para permanecerem saudáveis como uma maneira de reduzir o custo de suas apólices de seguro. “A Internet das Coisas (IoT) é uma grande facilitadora”, ele afirmou. “Cada vez mais, estamos analisando o modo como operamos dispositivos de IoT e ajudamos clientes a usá-los”.

Doug Milliken destaca como a Clorox vem testando usar robôs de bate-papo conduzidos por IA em produtos como a Renew Life®, onde consumidores inserem dados para descobrir qual é o probiótico certo para usar, e o Burt’s Bees® para soluções de cuidados com a pele. A IoT também esteve

em seu radar. “Faz muito sentido”, diz ele. “Nós fizemos um experimento usando um filtro de água Brita®. Ele poderia solicitar automaticamente um novo filtro na Amazon. Esse foi um teste bem pequeno, mas aprendemos bastante. O próximo passo é imaginar como fazer isso em escala”.

### Inovação de tecnologia para funcionários

Uma abordagem semelhante para inovação da tecnologia é necessária para capacitar funcionários para entregar a CX ideal de sua organização. Francesco Lagutaine aponta para o uso de IA, análise preditiva e deep learning pela Manulife em suas centrais de atendimento para treinar a equipe e, também, auxiliá-los a tratar os problemas dos clientes de uma maneira mais efetiva.

Doug Milliken descreve como os dados e a tecnologia têm ajudado a Clorox a melhorar as experiências de seus funcionários em duas áreas importantes:

- *Insight*. “Estamos trabalhando bastante para alavancar a análise de mídia social. A linguagem natural é uma parte importante disso. Trata-se de construir recursos de análise de dados para que possamos construir nosso conhecimento”.
- *Execução*. “Nós usamos várias tecnologias, inclusive um conjunto de ferramentas de marketing integradas ativadas para nuvem que permite criar jornadas mais personalizadas para clientes conhecidos. Nós também usamos mecanismos e ferramentas de personalização de website para criar rapidamente vídeos personalizados em escala”.

“Você pode pensar na CX como algo independente”, ele observa. “Mas na realidade, ela é a base que fornece muitos dos dados que impulsionam nossa capacidade de personalizar a CX. A capacidade de CX do meu grupo terá o mesmo nível de qualidade que a nossa transformação digital e capacidade de dados”.

Como Francesco Lagutaine prevê: “O jogo será ganho nos dados. A análise de dados e a infraestrutura de dados serão fundamentais”.

## Prática N° 4

# Estimule a experiência do funcionário para estimular a CX

Com o alinhamento estratégico e as tecnologias certas, as organizações podem inserir intencionalmente sua visão de marca nos principais processos e atividades que, por fim, impactam o design e a execução de todas as interações do cliente. As organizações Visionárias são muito boas em fazer isso. Eles incorporaram sua visão de marca nos elementos que formam a CX abrangente de uma organização em toda a cadeia de valor do cliente. Eles não apenas focaram nas iniciativas de CX mais óbvias, como campanhas de marketing, seus projetos de Pesquisa e Desenvolvimento e suas políticas de funcionário, mas focaram até em suas estruturas organizacionais para também refletirem sua visão da marca (veja a Figura 4).

O que parece estar faltando em muitas organizações vai muito além da propaganda interna sobre CX. Falta o desenho intencional dos processos, ferramentas e tecnologias que os

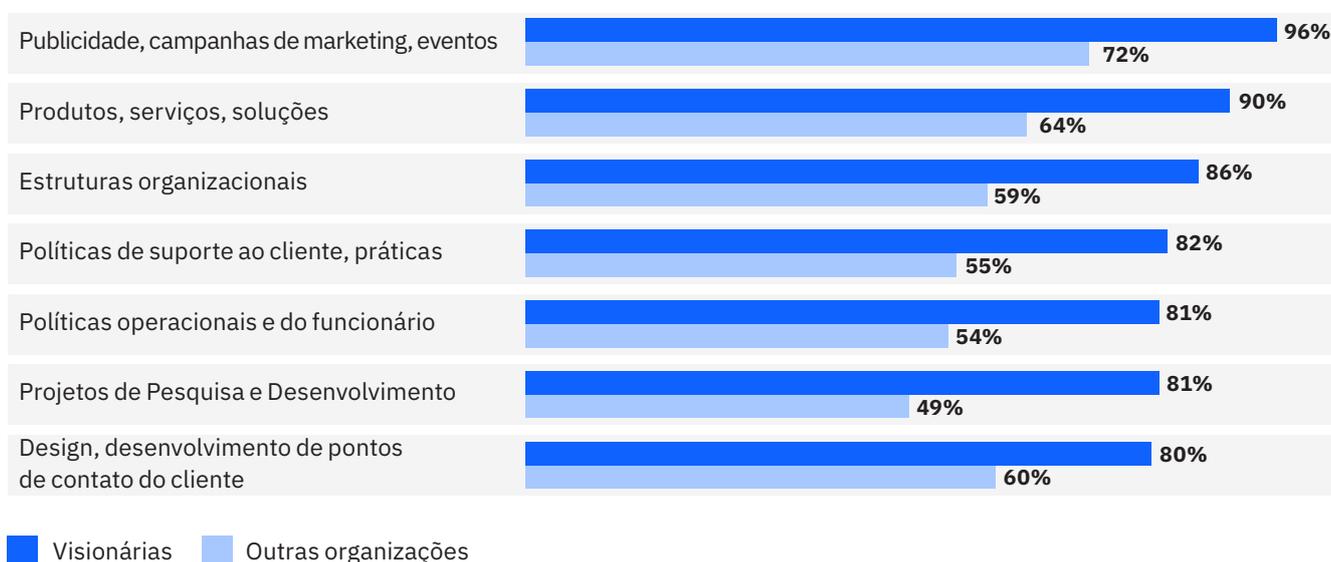
funcionários precisam para entregar a melhor CX possível. Essas organizações estão ignorando a importância da experiência do funcionário. Nós perguntamos aos nossos entrevistados como suas empresas permanecem centradas no cliente e focadas na entrega da visão ideal para suas CX. Rachel Carpenter, Diretora Global de Insights e Estratégia de Design na Citi, compartilhou um pouco do que sua empresa faz para manter sua CX sempre em mente, começando pelos executivos.

“Nossos objetivos e métricas de qualidade e CX são definidos no nível superior de nossa organização,” ela descreve. “As equipes executivas trazem a voz e as perspectivas do cliente para as reuniões. Nossas reuniões de liderança sempre têm tópicos relacionados à CX. Às vezes, convidamos clientes para se encontrarem pessoalmente com nossos executivos, que é uma maneira análoga de fazer isso, mas pode ser muito eficaz”.

Ela enfatiza que os executivos nunca devem perder de vista a opinião do cliente. “Definitivamente existe uma expectativa de que você ficará curioso e engajará como um cliente para que possa experimentar pessoalmente nossos processos de CX”.

Figura 4

Organizações Visionárias estão mais comprometidas em incorporar sua visão de marca nos processos e atividades de forma a ajudar a alcançar a sua CX ideal



P. Até que ponto você concorda que sua visão de marca atual está refletida adequadamente em cada um dos aspectos acima de sua organização?

## Visionárias, muito mais do que outras organizações, analisam cuidadosamente a maneira como sua visão de marca pode ser expressa por meio de seus ecossistemas.

“Nós realmente adotamos as práticas de design thinking”, ela continua. “A princípio, os workshops nos ajudaram a treinar colegas na metodologia, mas agora é muito mais do que isso. Nós usamos design thinking para analisar problemas, às vezes até mesmo usando cartas ou comentários de clientes que nos deixaram como ponto de partida. Nós pegamos suas perspectivas e aplicamos em soluções”.

Estar perto do cliente é essencial para os designers e desenvolvedores de estratégias e pontos de contato do cliente do Citi. Como um exemplo, Rachel Carpenter aponta para equipes como a dela que trabalham em produtos para dispositivos móveis.

“A parte principal de seus trabalhos inclui testar protótipos em tempo real, monitoramento de redes sociais e mineração de dados”, ela diz. “Nós vamos fundo para descobrir o que os clientes estão pensando. A pesquisa do usuário faz parte de cada sprint e estamos muito focados em compartilhar insights de modo que o máximo de funcionários possível possa participar”.

Quanto aos representantes do cliente nas linhas de frente, ela exalta a capacidade de conexão com os clientes. “Eu me sentei com nossos agentes de atendimento e fiquei admirada com o quanto eles são pacientes, gentis e humanos. Eles têm métricas de qualidade, bem como velocidade. Seus objetivos e, o mais importante, os objetivos de seus gerentes, estão alinhados com o tipo de serviço que eles precisam entregar”.

A Citi também se certifica de que os funcionários que não atendem diretamente o cliente, como aqueles em operações, cadeia de suprimentos ou TI, estejam aptos a contribuir com o sucesso da CX da organização. “Nós sediamos eventos para clientes e mesas redondas”, Rachel Carpenter diz. “Os funcionários colaboram com o engajamento do cliente. Eles consideram funcionalidades potenciais e votam no que é útil. Eles também podem participar de nossa comunidade Canvas para fornecer ideias e feedback. Coletar as informações dessa população de funcionários é realmente valioso. Como eles estão do lado de fora de nossas equipes de design e desenvolvimento, eles podem oferecer uma nova perspectiva”.

De fato, a Citi estendeu sua missão da marca para permitir o crescimento e o progresso interno de seus funcionários. “Nós temos uma equipe de experiência inteira focada apenas na

experiência tecnológica do funcionário”, ela observa. “Essa equipe faz exatamente o mesmo que minhas equipes de CX, mas fazem para os funcionários. Suas soluções ajudam a reduzir escaladas para o service desk, melhoram a produtividade e reduzem os custos operacionais”.

Infelizmente, muitas das organizações que entrevistamos não possuem medidas tão cuidadosas de engajamento de funcionários de diferentes funções a fim de alcançar a CX ideal. Frequentemente, até mesmo a comunicação de sua visão de marca internamente é um monólogo conduzido via e-mail. Essa abordagem passiva poderia ser um motivo pelo qual tantos entrevistados da pesquisa disseram que seus funcionários não entendem totalmente o que sua visão de marca significa ou como aplicá-la.

Em contrapartida, o exemplo da Citi de foco e investimento na experiência do funcionário capacita sua equipe com os processos e ferramentas necessários para oferecer a melhor CX possível. Ao serem inseridos em uma cultura corporativa que valoriza sua CX em cada nível da organização, os funcionários não estão apenas ouvindo sobre a visão de marca da Citi, eles estão vivenciando-a.

### Prática Nº 5

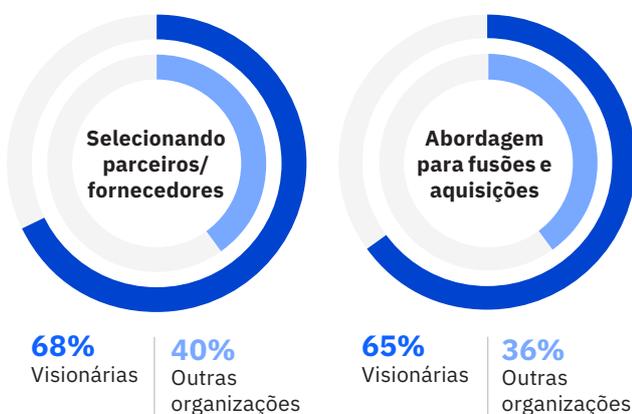
## Traga o ecossistema para o seu lado

Considerando que as organizações hoje em dia geralmente trabalham dentro de um ecossistema complexo de empresas externas, elas precisam ir além da experiência interna do funcionário para também considerar como os relacionamentos externos contribuem para sua CX ideal. Essas equipes externas podem desempenhar um papel importante na entrega da CX de uma organização, preenchendo gaps de recursos ou tecnologias, aumentando skills ou trabalhando colaborativamente para criar novas ofertas, modelos de negócios ou plataformas.

O mais importante, as Visionárias, mais do que outras organizações, analisam cuidadosamente a maneira como sua visão de marca pode ser expressa por meio de seus ecossistemas. Aproximadamente dois terços das Visionárias reconhecem a necessidade de considerar a perspectiva de visão da marca ao determinar com qual empresa eles desejam se relacionar. Seja um parceiro, um fornecedor ou até mesmo uma fusão em potencial, as Visionárias buscam construir relacionamentos com aquelas organizações que compartilham sua visão e sua filosofia de CX (veja a Figura 5).

**Figura 5**

Mais Visionárias relatam que sua visão de marca é refletida em sua abordagem para selecionar e trabalhar com organizações externas em seus ecossistemas



*P. Até que ponto você concorda que sua visão de marca atual está refletida adequadamente em cada um dos aspectos acima de sua organização?*

Até que ponto a capacidade de um parceiro de ajudar a entregar a CX ideal é um componente priorizado do relacionamento? Nós fizemos essa pergunta aos nossos entrevistados. Vários deles disseram que abordam a CX durante sua fase de due diligence. Assim que o relacionamento passa desse ponto, o trabalho pesado de alinhamento em torno da CX começa. Como Rachel Carpenter descreve, “Quando definimos um fornecedor-parceiro, conduzimos sessões de imersão. Como trabalhamos em objetivos comuns, compartilhamos tudo o que podemos sobre comportamentos e necessidades dos clientes. Nós queremos que nossos parceiros sejam tão inteligentes quanto nós com relação aos nossos clientes”.

Compartilhar informações do cliente com parceiros também é importante para Suyog Mody, cofundador da Drift Away Coffee, uma empresa de assinatura de café sediada nos EUA. Como uma empresa que prioriza a tecnologia digital, ela não tem os mesmos desafios de transformação que as grandes organizações antigas.

Mas, como ela é menor, a execução consistentemente excelente de seu ecossistema é crítica para sua CX. A marca da Drift Away Coffee representa um compromisso de vender um produto de qualidade premium e fazer o bem ao mesmo tempo. Ela usa apenas grãos de pequenos

produtores, que ocupam uma posição de destaque na remessa de café de cada cliente. Esse é o elemento de design diferenciador de sua CX. Como seu modelo de negócio é altamente personalizado para assinantes, a Drift Away Coffee adquiriu diversos dados de cliente e feedback valiosos por meio de avaliações e classificações, que ela compartilha com os fazendeiros.

“Nós criamos um relatório compilado e detalhado para nossos fazendeiros após termos torrado os seus grãos, enviando-os aos clientes e termos recebido as avaliações finais”, diz Suyog Mody. “Dessa maneira, os fazendeiros podem melhorar continuamente seus produtos e, no final das contas, seu modo de subsistência”. Esse loop de feedback é um exemplo de como a visão da CX de uma empresa é realizada em toda sua cadeia de suprimentos. Ele também ajuda a Drift Away Coffee a construir relacionamentos sólidos com os parceiros que ela deseja manter em seu ecossistema.

Para outras empresas, trabalhar com seus ecossistemas, especialmente em torno da CX, significa atrair parceiros para seus processos organizacionais o máximo possível. Francesco Lagutaine refere-se a isso como uma “rede fluida”. Ele diz que é absolutamente essencial que parceiros compartilhem a opinião de sua organização sobre o design centrado nas pessoas. E eles precisam trabalhar no mesmo ritmo de suas equipes.

Ele explica: “Todos os nossos fornecedores, parceiros etc., estão trabalhando para nossos processos, não para os deles. Nós temos que fazer dessa forma devido ao nosso modo de produção iterativo, onde estamos refinando constantemente, ouvindo a voz do cliente e adaptando”.

“Essa abordagem”, ele continua, “é especialmente importante para aqueles parceiros que fornecem recursos como design ou DevOps”. “Em alguns casos”, ele diz, “nós procuramos empresas que terceirizarão talentos para nós. Outras vezes, nós entendemos que eles precisam implementar uma equipe, mas precisam trabalhar junto conosco localmente, com nossos padrões e com nossos processos. Primeiramente, porque acreditamos que o controle da abordagem ajudará a entregar a experiência ideal de maneira que possamos repeti-la. E segundo, porque é crucial aprendermos ao longo do caminho”.

Ele continua. “Então procuramos fornecedores que se sintam confortáveis em mudar a forma como trabalham de maneira a se alinhar com os nossos aprendizados.”

## Prática Nº 6

# Mude a mentalidade cultural priorizando a empatia

Embora a vontade de mudar possa ser importante para parceiros externos, ela é especialmente crítica para funcionários. De fato, ao tentar alinhar sua CX atual com sua North Star de CX, nossos entrevistados da pesquisa disseram que duas barreiras importantes que eles enfrentam são:

1. A falta de um programa em gerenciamento de mudanças; e
2. A incapacidade das equipes de trabalhar além dos silos organizacionais.

A maioria dos entrevistados, especialmente aqueles de organizações mais antigas, concordam que fazer as pessoas pensarem, agirem e sentirem de modo diferente também é o seu principal desafio. Francesco Lagutaine coloca desta forma: “Se você não mudar a vontade de fazer a coisa certa pelo cliente, usar uma abordagem Ágil e design centrado nas pessoas, tudo isso permitirá que você continue fazendo as mesmas coisas mas de maneira mais rápida. Mas isso não necessariamente aprimorará a experiência de cliente”.

Ele diz que é necessária uma mudança de mentalidade para enfrentar esse desafio. “O ponto mais importante para uma organização é mudar a sua mentalidade de entregar seus próprios resultados para empatizar com o cliente. Não há processos, tecnologias, estruturas ou incentivos que entregarão uma transformação bem sucedida se você não mudar a cultura inerente à organização”.

Como, então, uma empresa lida com uma mudança em sua cultura? Sua sugestão: “A cultura é criada por histórias. Quando as ouvimos constantemente, há um conforto e uma reafirmação dos valores nos quais acreditamos, das coisas que tememos e do que achamos que nos protege. Existe uma tendência de as organizações dizerem: ‘Uma vez que dissemos, está feito’. Mas, a cultura corporativa é construída pela reafirmação constante. Essa é uma das principais lições que eu aprendi: nunca pare de lembrar as pessoas do porquê estamos fazendo o que fazemos e de reconhecer o seu papel nisso”.

Dan Makoski é o Executivo Chefe de Design na Lloyds Banking Group em Londres. Ele concorda que um dos maiores desafios que ele enfrentou foi mudar a mentalidade do funcionário para ter mais empatia com relação ao cliente. Ele fala da necessidade de focar na CX. “Foi um diferencial quando paramos de focar nos resultados para um determinado sprint”, ele diz. “Nós precisávamos de uma nova conversa. Pensar de um ponto de vista humano. Em vez de resultados, pensar em fazer algo que os clientes amarão”.

“Isso significa que, às vezes, você não sabe qual será o resultado”. Ele reconhece que, por trabalhar no setor de serviços financeiros, as equipes usaram “uma abordagem em cascata previsível”.

Ele acrescenta: “Agora, nossa transformação para um ambiente Ágil, com altos níveis de alinhamento e autonomia, está remodelando os valores culturais de nossas equipes, bem como os de nossos executivos”.

## Navegando até sua North Star de CX

### **Crie uma cultura corporativa centrada no cliente**

De acordo com os entrevistados, ajudar os funcionários a sentirem empatia pelos clientes é fundamental para alcançar a centralidade no cliente. Em vez de simplesmente pedir que os funcionários adotem uma abordagem empática, uma mudança na cultura corporativa requer que *todos* os funcionários internalizem genuinamente esse sentimento até o ponto em que ele impacte seu desempenho diariamente. Os executivos podem promover essa mudança mudando a maneira como os colegas trabalham juntos, modificando a maneira como os funcionários resolvem problemas e encorajando os funcionários a trabalharem proativamente para aprimorar a sua CX. Ações a serem tomadas:

#### – **Adote a agilidade corporativa.**

As organizações geralmente promovem o valor da transparência e da colaboração. Mas, como nossos resultados mostram, sua incapacidade de trabalhar além dos silos continua sendo uma grande barreira para a CX. A CX é um assunto da empresa. Não muito diferente de uma abordagem Ágil para desenvolvimento de software, empresas ágeis estão ligadas à criação de equipes multidisciplinares e à iteração para simplificar as operações. Trata-se de construir confiança e um bom relacionamento para promover o trabalho em conjunto e com objetivos comuns. Colaborar, criar, observar, aprender e refinar.

#### – **Adote práticas de design centradas em pessoas.**

Design thinking é uma abordagem que muitas organizações têm usado para desenvolver soluções para os desafios do cliente. Porém, os princípios de design thinking podem ser aplicados a praticamente qualquer questão de negócios. Essa maneira de trabalhar foca nas necessidades de usuários finais, quem quer que eles sejam. Ela ajuda as equipes a criar empatia pela opinião dos usuários finais. Adotar um método para design thinking como uma abordagem para exploração e resolução de problemas em toda a organização pode resultar em experiências incríveis com resultados replicáveis em escala.

#### – **Faça com que a curiosidade seja um elemento fundamental para alcançar a centralidade no cliente.**

Uma boa dose de curiosidade deve andar de mãos dadas com a empatia. É esse entusiasmo para explorar novas soluções para os desafios do cliente que pode impulsionar a empatia do funcionário para a ação. A inovação prospera quando funcionários se sentem empoderados para ir além das respostas óbvias e se sentem seguros experimentando novas ideias, mesmo que haja uma chance de não funcionarem.

### **Capacite os funcionários com ótimas experiências**

Uma CX ideal é conduzida por ótimas experiências da empresa. As experiências de funcionários dos dias de hoje (personalizadas, simples e empoderadas) requerem comunicações relevantes e acionáveis da liderança; soluções de tecnologia como nuvem, IA e IoT; e ferramentas de colaboração e produtividade. Ações a serem tomadas:

#### – **Comunique-se genuinamente com informações relevantes e táticas.**

Se os funcionários não estão recebendo a mensagem sobre a CX ideal de sua empresa, é porque os líderes não a compartilharam com efetividade. Ou as comunicações não estão relacionadas às atividades diárias dos funcionários. Ou ambos. Histórias pessoais tornam-se realidade. É importante que os funcionários reconheçam como suas funções específicas contribuem com a North Star de CX de sua organização. Isso promove um senso de propósito e um desejo de participar das melhorias na CX da empresa.

#### – **Priorize a inovação digital para os funcionários.**

Os funcionários não conseguirão alcançar a North Star de CX de suas organizações se eles não possuem as tecnologias adequadas. Parceiros precisam de soluções de mobilidade para prestar o atendimento ao cliente no local. As equipes de vendas precisam de painéis de controle que sugerem as próximas ações ideais por meio de recursos que medem a produtividade e a colaboração. A IA e a análise de dados são necessárias para ajudar a prever a otimização da cadeia de suprimentos e as estratégias de ciclo de vida do cliente. A realidade aumentada e o 5G podem oferecer avanços significativos para o serviço em campo, a manutenção, a engenharia, o design, o treinamento e o suporte ao cliente. E as plataformas de multicloud híbrida podem fornecer aos funcionários durante os negócios pronto acesso aos serviços e aos dados de que necessitam.

#### – **Ajude os funcionários a aumentar a produtividade e a responsabilidade.**

Atualmente, os comportamentos no trabalho incluem trabalho remoto e horários flexíveis. As comunicações assíncronas e workflows por meio de apps de colaboração são fundamentais. Forneça as plataformas de software e desenhe os sistemas que os funcionários precisam para melhorar a produtividade, especialmente para iniciativas relacionadas à CX. Em seguida, capacite os funcionários em todos os níveis para que tomem decisões adequadas e prestem contas sobre os resultados.

## Aprenda fazendo

Para sustentar uma mudança na cultura corporativa para um foco no cliente aprimorado, engaje os funcionários no processo. Em vez de instruções hierárquicas, os funcionários se sobressaem quando compreendem por que a mudança é necessária com base em evidências e quando estão envolvidos diretamente nas iniciativas de inovação. Ações a serem tomadas:

### – **Conduza uma ampla auditoria da experiência.**

Para construir uma visão de CX atingível, primeiro tenha como referência o cenário atual de sua experiência. Muito mais do que um mapeamento detalhado, uma auditoria de experiência integrada leva em conta um conjunto de fatores que constituem a cadeia de valor do cliente. Esses fatores incluem revisões do ativo da marca, uma revisão do canal de todos os pontos de contato do cliente, uma revisão analítica, uma auditoria da tecnologia, uma auditoria de voz e entonação, uma auditoria de SEO e uma avaliação competitiva. Engajar equipes e compartilhar percepções de uma auditoria desse escopo pode oferecer a eles a perspectiva para ajudá-los a avançar.

### – **Avance rapidamente com uma abordagem imersiva de “Garagem”.**<sup>5</sup>

As empresas legadas que estão trabalhando para se tornarem mais focadas no cliente podem achar difícil mudar rápido o suficiente para atender às expectativas do cliente ou seus próprios cronogramas internos. Estar apto a ver o progresso rapidamente, mesmo enquanto você ainda está aprendendo, é um enorme motivador para o sucesso contínuo. Com uma abordagem de garagem, uma organização cria equipes empresariais fora de suas operações normais. Essas equipes podem despertar a inovação cocriando com talentos de outras áreas e aplicando os princípios de design thinking e Ágil para desenvolver rapidamente produtos minimamente viáveis (MVPs). Isso ajuda os funcionários a adotar novas maneiras de trabalhar e pensar com a velocidade de uma startup, mas na escala de uma empresa.

### – **Mude o gerenciamento de mudanças.**

Um motivo pelo qual as empresas podem achar o gerenciamento de mudanças tão desafiador é que elas ainda o tratam como um método formal, estruturado e orientado a processos. Em vez disso, considere focar em insights direcionados por dados para fornecer aos funcionários a razão e a direção para as mudanças necessárias. Você pode achar os funcionários mais receptivos a uma abordagem personalizada do que a uma abordagem prescritiva. Quanto mais os funcionários são engajados e se sentem parte e donos da mudança, mais fácil pode ser para eles adotarem novas tecnologias e novas maneiras de trabalhar e pensar.

–

## Você está preparado para alcançar a sua North Star de CX?

- Como você pode medir se a sua North Star de CX está conduzindo a forma como os funcionários em sua empresa pensam e se comportam no trabalho diário?
- De que maneiras você pode relacionar-se com os parceiros e fornecedores de seu ecossistema de modo que eles compreendam completamente a sua visão da marca e possam ajudá-lo a alcançar a sua North Star de CX?
- O que sua organização precisa mudar para se tornar mais centrada no cliente?

## Sobre os autores



### **Billy Seabrook**

[linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273](https://www.linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273)  
[@billyseabrook](https://twitter.com/billyseabrook)  
[billy.seabrook@ibm.com](mailto:billy.seabrook@ibm.com)

Billy Seabrook tem mais de 20 anos de experiência na criação de estratégias de marca inovadoras e CX omnichannel para marcas líderes em todos os setores. Como o Global Chief Creative Officer do IBM iX, ele lidera uma rede de mais de 60 estúdios de design de iX para criar experiências digitais da marca com estratégias avançadas, design centrado em pessoas e tecnologia transformacional.



### **Carolyn Heller Baird**

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)  
[@cjhbaird](https://twitter.com/cjhbaird)  
[cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com)

Carolyn Heller Baird é a Global Research Leader para Experiência do Cliente e Design no IBV. Além de sua pesquisa sobre tópicos que impactam a CX, Carolyn é responsável pelos estudos de Chief Marketing Officer para a série de altos executivos do IBV. Ela tem aproximadamente 20 anos de carreira como consultora de estratégia de experiência.

O IBV gostaria de agradecer às seguintes pessoas por suas contribuições no desenvolvimento deste relatório:

Nancy Kramer, Chief Evangelist, IBM iX  
Robert Murray, Associate Partner, IBM iX  
Babs Rangaiah, Executive Partner, IBM iX  
Corinne Sklar, Chief Marketing Officer, IBM iX

## Para obter informações adicionais

Para saber mais sobre este estudo do IBM Institute for Business Value, entre em contato conosco pelo e-mail [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Siga [@IBMIHV](https://twitter.com/IBMIHV) no Twitter e, para obter um o documento completo de nossa pesquisa ou para assinar a nossa newsletter mensal, visite: [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv).

Acesse os relatórios executivos do IBM Institute for Business Value em seu dispositivo móvel fazendo download dos apps gratuitos “IBM IBV” para celular ou tablet em sua app store.

## O parceiro certo para um mundo em mudanças

Na IBM, nós colaboramos com nossos clientes, reunindo insights de negócios, pesquisa avançada e tecnologia para proporcionar a eles uma vantagem única em um ambiente de rápida mudança nos dias atuais.

## IBM Institute for Business Value

O IBM Institute for Business Value (IBV), parte do IBM Services, desenvolve insights estratégicos, baseados em fatos, para executivos de negócios sênior sobre questões críticas dos setores público e privado.

## Como o IBM iX pode ajudar

O IBM iX ajuda marcas líderes a expandir e mudar seus negócios, desde o início do projeto. Nossos designers de negócios em aproximadamente 60 estúdios globais trabalham na interseção de estratégia avançada, design focado em pessoas e tecnologia transformacional para imaginar as experiências da empresa do futuro e ajudar nossos clientes a torná-las reais. Para obter informações adicionais, visite [ibm.com/ibmix](http://ibm.com/ibmix).

## Metodologia e público alvo do estudo

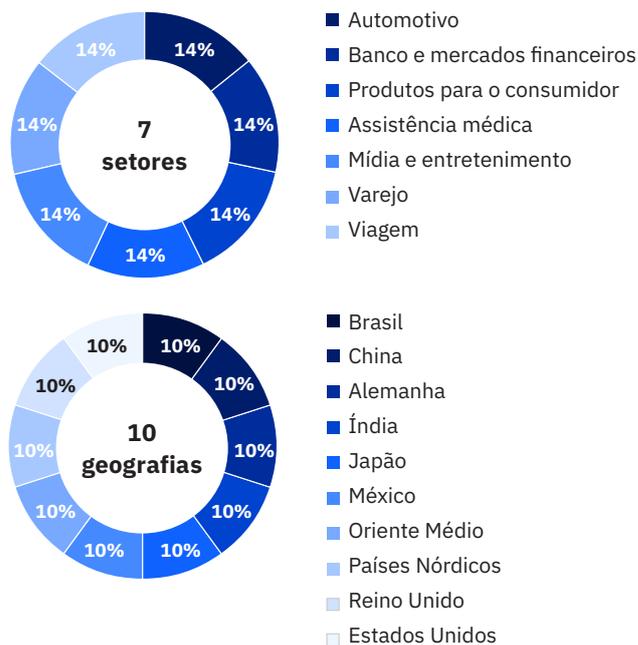
Em cooperação com a Oxford Economics, o IBV entrevistou 1.003 executivos que são responsáveis ou influenciam a implementação da visão de marca de suas organizações para a CX. Entre os cargos dos entrevistados estão: Executivo Chefe, Executivo Chefe de Marketing, Executivo Chefe de Operações, Representante Chefe de Inovação, Executivo Chefe de Recursos Humanos, bem como outros executivos seniores nas áreas de transformação digital, CX, marketing, desenvolvimento de negócios e vendas.

Os sete setores representados incluem automotivo, bancário e mercados financeiros, produtos para o consumidor, assistência médica, mídia e entretenimento, varejo e viagem. Cada um deles representa 14% de nossa amostra total. Dez geografias estão incluídas na amostra. Elas incluem oito países: Brasil, China, Alemanha, Índia, Japão, México, Reino Unido e Estados Unidos, os países nórdicos (Dinamarca, Noruega, Suécia) e as regiões do Oriente Médio (Egito, Arábia Saudita, UAE). Cada área representa 10% de nossa amostra total.

Nosso objetivo era explorar até onde as organizações estavam efetivamente aplicando sua visão de marca na execução de sua CX ideal. Mais importante, analisamos como suas visões de marca estavam alinhadas às estratégias funcionais e o impacto que suas visões estavam tendo no comportamento do funcionário em toda a empresa. Nossa intenção era descobrir práticas principais defendidas por essas organizações que fazem o máximo para colocar sua visão de marca e entrega de sua CX ideal no centro de seus negócios.

Nós aplicamos a análise de classificação, que resultou na segmentação da amostra de pesquisa em dois grupos. Em seguida, executamos várias análises discriminantes para entender melhor os principais componentes que diferenciavam esses grupos. As principais empresas, ou Visionárias, representam 14%. Todas as outras empresas entrevistadas compõem o segundo grupo (86%). Todos os dados foram autodeclarados.

Além de nossa pesquisa quantitativa, nós conduzimos uma série distinta de entrevistas individuais qualitativas detalhadas com executivos do setor bancário, de seguradoras e de produtos para o consumidor. Nenhum dos entrevistados participou da pesquisa quantitativa.



## Relatórios relacionados

Seabrook, Billy e Carolyn Heller Baird. “AI reality check for customer experience: Why CX practitioners and executives see it differently”. IBM Institute for Business Value. Setembro de 2018. <http://ibm.biz/aicxreality>

Berman, Saul, Josh Goff e Carolyn Heller Baird. “The experience revolution: Digital disappointment, why some customers aren’t fans”. IBM Institute for Business Value. Março de 2017. <https://ibm.co/cx-disappointment>

Marron-Partridge, Tina, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos e Meredith Singer. “Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity”. IBM Institute for Business Value. Fevereiro de 2016. <http://ibm.biz/employeeexp>

### Notas e fontes

- 1 Dugan, Mary Ellen. “For Generation Z the digital experience is the human experience”. *Ad Age*. 5 de fevereiro de 2019. <https://adage.com/article/wp-engine/generation-z-digital-experience-human-experience/316487>
- 2 “Plotting the platform payoff, The Chief Executive Officer”. IBM Institute for Business Value. Maio de 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 Afshar, Vala. “State of the Connected Customer”. Salesforce Research. 2018. <https://www.salesforce.com/blog/2018/06/digital-customers-research.html>
- 4 Berman, Saul, Josh Goff e Carolyn Heller Baird. “The experience revolution: Digital disappointment, why some customers aren’t fans”. IBM Institute for Business Value. Março de 2017. <https://ibm.co/cx-disappointment>
- 5 “IBM Garage”. Acessado em 8 de novembro de 2019. <https://www.ibm.com/garage>

## Sobre o Research Insights

O Research Insights apresenta informações estratégicas baseadas em dados para executivos de negócios sobre questões críticas dos setores público e privado. Eles são baseados nos resultados de análise dos nossos principais estudos de pesquisa. Para obter mais informações, entre em contato com o IBM Institute for Business Value pelo e-mail [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

### IBM Brasil Ltda

Rua Tutóia, 1157  
CEP 04007-900  
São Paulo – SP  
Brasil

IBM, o logotipo IBM, [ibm.com](http://ibm.com) e Watson são marcas comerciais da International Business Machines Corp., registradas em vários países no mundo inteiro. Outros nomes de produtos e de serviços podem ser marcas comerciais da IBM ou de outras empresas. Uma lista atual de marcas comerciais da IBM está disponível na web em “Copyright and trademark information” em: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Este documento estava atualizado na data de publicação inicial e pode ser alterado pela IBM a qualquer momento. Nem todas as ofertas estão disponíveis em todos os países onde a IBM opera.

AS INFORMAÇÕES NESTE DOCUMENTO SÃO OFERECIDAS NO ESTADO EM QUE SE ENCONTRAM (“AS IS”) SEM QUALQUER GARANTIA, EXPLÍCITA OU IMPLÍCITA, INCLUINDO SEM QUAISQUER GARANTIAS DE COMERCIALIZABILIDADE, ADEQUAÇÃO A UM PROPÓSITO ESPECÍFICO E QUALQUER GARANTIA OU CONDIÇÃO DE NÃO VIOLAÇÃO. A garantia dos produtos IBM se dá de acordo com os termos e condições dos acordos nos quais eles são fornecidos.

Este relatório serve apenas como orientação geral. Não se destina a substituir uma pesquisa detalhada ou o bom-senso profissional. A IBM não será responsável por qualquer perda sofrida por qualquer organização ou pessoa que utilize esta publicação.

Os dados usados neste relatório podem ser derivados de fontes que não sejam a IBM, e a IBM não realiza a verificação, a validação ou a auditoria de tais dados. Os resultados do uso de tais dados são fornecidos “no estado em que se encontram”, e a IBM não faz qualquer garantia, expressa ou implícita.

© Copyright IBM Corporation 2020

