

Da estratégia à experiência

A centralidade no cliente em um mundo impulsionado por IA



Sumário

03 Introdução

CAPÍTULO 1

05 A revolução da IA na experiência do cliente

CAPÍTULO 2

08 Equilibrando automação e humanização

CAPÍTULO 3

11 O futuro da CX – personalização, predição e inovação contínua



Introdução

A experiência do cliente (CX) deixou de ser apenas um diferencial e se tornou um imperativo estratégico. O avanço acelerado da inteligência artificial (IA) está reconfigurando a forma como empresas se relacionam com seus públicos, trazendo novas oportunidades e também novos dilemas. Se no passado o produto era suficiente para sustentar receitas, hoje a digitalização demanda valor contínuo, personalização e respostas rápidas.

É o que [Rohit Kapoor](#), em artigo publicado na **MIT Sloan Management Review**, chama de a economia de milissegundos. Segundo ele, a raiz da transformação do envolvimento do cliente no mundo digital veio na forma de decisões mais rápidas. “Estamos vivendo em uma economia de milissegundos na qual os consumidores esperam poder executar negociações, comparar apólices de seguro, acessar documentos importantes e encontrar uma nova

série de TV para assistir em um instante. Para atender a essas expectativas, as empresas devem aproveitar a tecnologia, os dados, as análises e as soluções em nuvem para alcançar a combinação de velocidade e precisão necessárias para permitir esses tipos de experiências”, ressaltou o autor em seu artigo.

Nesse contexto, saem na frente as organizações estruturadas para usar a inteligência artificial - e os dados gerados por ela - estrategicamente. Segundo o relatório [CX Trends](#), da Zendesk, realizado junto a mais de cinco mil consumidores e 5,5 mil executivos, distribuídos em 22 países, 91% das empresas inovadoras em CX acreditam que a IA personaliza experiências com eficácia, 61% dos consumidores já esperam interações personalizadas com IA e 67% dos consumidores dizem que estão dispostos a delegar tarefas de atendimento a um assistente de IA.

Na prática, essa personalização orientada por dados tem trazido resultados sólidos. De acordo com o

Boston Consulting Group, empresas líderes em CX crescem 190% acima da média e geram 55% mais retorno para seus acionistas em cinco anos.

Para entender como a IA tem redefinido a centralidade no cliente na visão de líderes empresariais que vivenciam diariamente o desafio de equilibrar tecnologia e humanização, **MIT Sloan Management Review Brasil** e Zendesk coproduziram um painel durante o Zendesk Showcase 2025, realizado em São Paulo.

Neste e-book, produzido pela repórter Sandra Regina Silva, trazemos os principais pontos abordados no painel que reuniu Luciano Brandão, co-fundador e CEO na Voll, Magnum Foletto, co-CEO na Brasil TecPar, e Thibaud Lecuyer, CEO na Loggi.

Boa leitura!

Christye Cantero

Editora de conteúdos cobranded na **MIT Sloan Management Review Brasil**



CAPÍTULO 1

A revolução da IA na experiência do cliente

Um estudo da MIT Sloan Management Review Brasil aponta que empresas com jornadas digitais maduras registraram aumentos de 13,5% na receita e 14% no lucro. Além disso, o relatório *CX Trends* mostra que 70% dos consumidores percebem diferenças significativas entre empresas que usam bem a IA e aquelas que não a usam, aponta que organizações que usam IA orientada por dados para oferecer recomendações e interações relevantes têm 128% mais chances de alcançar alto ROI, e que mais da metade das empresas inovadoras já priorizam essa abordagem como estratégia central.

Na Voll, agência de viagens corporativas digitais que faz parte do grupo Localiza desde 2022, a IA é vista como condição de sobrevivência. O CEO da empresa, Luciano Brandão, recorda que, por muitos anos, o produto em si garantia receita para o mercado: bastava vender passagens ou hospedagens. Mas esse tempo passou. Hoje, diz ele, “ou a empresa entrega valor real e contínuo, ou perde espaço”.

Para responder a essa nova realidade, a Voll explora IA em áreas críticas, como a varredura de tarifas aéreas em tempo real, ajudando grandes

empresas a economizar em larga escala. A ideia, segundo Brandão, é usar tecnologia para resolver problemas antigos de novas maneiras, sem perder a centralidade no cliente.

Diferente da Voll, que já nasceu na era digital, a empresa de telecom Brasil TecPar teve uma trajetória seguindo uma estratégia de expansão via mais de 50 aquisições (M&As) em pouco mais de uma década. Essa estratégia deu corpo à organização, mas gerou um enorme desafio: integrar operações diferentes e unificar a experiência dos clientes.

Magnum Foletto, co-CEO da Brasil TecPar, explica que, em março de 2025, a companhia decidiu dar um passo ousado ao habilitar a IA para 100% dos 6 mil colaboradores, incluindo equipes técnicas, administrativas e de operação. “Um técnico de campo, por exemplo, pode usar IA para gerar relatórios, transformar documentos em podcasts para estudo, ou até melhorar a redação de um e-mail.” A visão é clara: capacitar todos os colaboradores, para que a tecnologia não seja restrita a poucos

especialistas, mas uma ferramenta cotidiana em toda a organização. Além disso, para ele, a democratização é essencial e, “se o líder não usa, o time não adere”.

Foletto também enfatiza que a inclusão em IA é um passo evolutivo após a inclusão digital. Ao habilitar a ferramenta para todos os colaboradores, a Brasil TecPar ampliou não apenas a eficiência interna, mas também a cultura organizacional. Esse movimento, segundo ele, reduziu a dependência de núcleos restritos de especialistas, criando uma organização mais ágil e alinhada às expectativas dos clientes.

Na Loggi, referência em logística digital, a IA assumiu papel ainda mais decisivo. Thibaud Lecuyer, CEO da companhia, explica que a empresa lida com milhões de interações por mês e que a complexidade do setor exige respostas rápidas e precisas. Entretanto, Lecuyer é categórico: a IA, sozinha, não resolve. “Tecnologia não gera valor se não vier acompanhada de cultura e capacitação”, afirma.

Por isso, a Loggi desenvolveu o programa “Inovando com Inteligência”, iniciativa interna estruturada em três frentes estratégicas: cultura, capacitação e desenvolvimento de ferramentas próprias para “fortalecer sua cultura de inovação por meio da inteligência artificial, com o objetivo de gerar impacto real em todas as áreas da empresa – de operações e CX a RH, jurídico e finanças”, conta Lecuyer. Essa abordagem já foi reconhecida por premiações como o “Think Work” e o ranking das 150 empresas mais inovadoras do jornal *Valor Econômico*.

De modo complementar, tem investido em ferramentas próprias, como a LogglA e a CategorizalA, por exemplo, para acelerar a adoção da IA nos fluxos de trabalho e promover ganhos em eficiência e agilidade. Tudo isso tem estimulado todos os colaboradores a incorporar a inovação nas atividades do dia a dia.



CAPÍTULO 2

Equilibrando automação e humanização

A expansão da IA no atendimento ao cliente traz agilidade, mas também coloca uma questão central: como preservar a empatia e a conexão humana em um ambiente cada vez mais automatizado?

O relatório *CX Trends 2025* destaca que a confiança do consumidor nos agentes de IA depende de algumas condições. Características como precisão e eficiência são requisitos básicos, mas a conexão e a empatia são o que realmente constroem a confiança. Consumidores esperam que a IA seja simpática, envolvente e incorpore características humanas,

com 64% afirmando que isso os faz confiar mais na IA. Os inovadores em CX (líderes que já usam a inteligência artificial), por sua vez, têm quase o dobro de probabilidade de priorizar essas características em seus agentes de IA, reconhecendo que a humanização da IA é um fator inegociável para se manter competitivo.

Mesmo assim, nem a IA humanizada substitui todas as interações desejadas pelos clientes. Apesar do investimento pesado em digitalização, a Brasil TecPar descobriu, quando estudava fechar 300 agências, que 30% dos seus cerca de 1,1 milhão de

clientes ainda visitam agências físicas pelo menos uma vez ao ano. “Não podíamos simplesmente ignorá-los”, afirma Foletto.

Isso prova que a transição para o digital não é uniforme e que muitas pessoas ainda valorizam o contato presencial. Por isso, a empresa decidiu manter unidades abertas, mesmo em um setor em rápida transformação. Para ele, o segredo está em separar demandas: tarefas rotineiras e padronizadas podem ser resolvidas por IA, mas situações fora do script precisam de atendimento humano, com tempo, empatia e autonomia para resolver problemas.

Na Loggi, essa lógica também se aplica. Há uma ferramenta, por exemplo, que permite que clientes acompanhem entregas, tirem dúvidas e façam alterações diretamente no app. Casos mais simples são solucionados pela IA, enquanto os complexos são transferidos para atendentes humanos. Lecuyer resume: “A escala e a previsibilidade vêm da tecnologia, mas a empatia e a criatividade continuam sendo humanas”.

Brandão, por sua vez, diz que “o segredo é identificar onde o humano é desejavelmente substituível pela agilidade da tecnologia e onde ele é insubstituível pela necessidade de conexão e segurança”. Ele traz exemplos práticos do setor de viagens. Em um cancelamento de voo, a tecnologia é imbatível: consegue realocar passageiros em massa, em segundos, evitando filas e gargalos. Mas, quando se trata de situações mais delicadas, como uma criança viajando desacompanhada, nenhum algoritmo substitui o cuidado humano. “A tecnologia traz eficiência onde for desejável, e o humano entra para resolver aquilo que é essencial.”

O equilíbrio desejado

O equilíbrio entre automação e humanização só é possível com liderança e cultura organizacional consistentes. Na Voll, Brandão lembra que a IA foi introduzida como multiplicador de impacto, não como ferramenta de corte de pessoal. Na TecPar, a adesão só foi possível porque a liderança deu o exemplo, usando a tecnologia no dia a dia. Já na Loggi, a democrati-

zação do acesso e a capacitação garantiram que a inovação não ficasse restrita a um núcleo de especialistas, mas se espalhasse por todas as áreas da companhia.

“Tecnologia e centralidade não são antagônicas; são complementares”, acentua Brandão, da Voll. Portanto, tal equilíbrio da CX impulsionada por IA é alcançado através de uma abordagem estratégica que prioriza a escuta ativa do cliente, a identificação das jornadas onde cada tipo de interação é mais eficaz e o investimento contínuo na capacitação das equipes para atuar onde a IA não pode chegar.

A IA deve ser vista como um copiloto, um multiplicador de valor que libera o potencial humano para as interações mais significativas e complexas, garantindo que a centralidade no cliente permaneça um valor real e inegociável.



CAPÍTULO 3

O futuro da CX: personalização, predição e inovação contínua

À medida que a inteligência artificial se consolida como um pilar fundamental na experiência do cliente, as empresas se veem diante de um cenário de inovação contínua, onde a personalização e a capacidade preditiva se tornam diferenciais competitivos.

Na visão de Lecuyer, o futuro da centralidade no cliente depende da capacidade de antecipar demandas com base em dados e IA. Segundo ele, “entender o cliente, as movimentações do mercado e inovar é fundamental. A experiência está diretamente relacionada à eficiência operacional, e isso direciona nosso

foco e estratégia tanto no presente como também para o futuro”.

Para além da eficiência, Brandão destaca o caráter estratégico da IA preditiva. Ao aplicar algoritmos a grandes volumes de dados de viagens, a empresa consegue não apenas analisar o passado, mas prever oscilações de preços e recomendar o momento ideal de compra. Isso torna a gestão de viagens menos operacional e mais estratégica, com impacto direto em economia e segurança. “A grande mudança é parar de olhar só para o retrovisor e começar a prever o que vem pela frente”, afirma.

Quanto aos desafios, segundo o executivo, o maior deles não é conceitual, mas de execução em larga escala. “É fácil fazer provas de conceito em ambientes controlados, mas o difícil é colocar a IA em produção com governança e segurança.” A Voll enfrentou esse desafio ao criar seu agente de IA para monitorar tarifas aéreas em tempo real, reduzindo custos para as empresas. O executivo lembra que a tecnologia só gera impacto quando conecta inovação a problemas concretos e antigos: “Pagar menos por passagens sempre foi um desejo; a diferença é que hoje temos tecnologia para isso”.

Plano ousado

Na Brasil TecPar, a meta de 80% das demandas resolvidas por IA até o fim do próximo ano reflete uma visão ousada de transformação. Segundo Foletto, a companhia está estruturando um projeto robusto junto com a Zendesk, capaz de integrar mais de 60 serviços em tempo real – de faturas a dados técnicos de modems. O que trará um diferencial e tanto. “O que hoje um humano levaria entre 10

a 15 minutos para resolver, a IA entrega em segundos, mas isso só funciona se os dados forem tratados corretamente.” Ele reconhece que tratar e estruturar os dados é o trabalho mais desafiador desse processo.

Ao atingir essa meta, o objetivo é então poder investir mais nos técnicos de campo e nos atendentes, oferecendo uma experiência realmente diferenciada quando o cliente precisar falar com uma pessoa. “Se automatizarmos tudo sem pensar no humano, acabaremos perdendo valor no relacionamento”, completa Foletto.

Quanto às métricas de sucesso, o futuro da CX aponta para indicadores mais ligados à fidelidade. A satisfação do cliente (CSAT), a resolução no primeiro contato (FCR) e a retenção tornam-se mais importantes do que métricas operacionais. A liderança, nesse contexto, deve garantir que a inteligência artificial seja usada para personalizar interações, antecipar demandas e apoiar colaboradores em decisões complexas.

Cliente no centro: um imperativo estratégico

Da estratégia à experiência, a centralidade no cliente emerge como pilar inegociável para empresas que desejam prosperar em um mercado de rápidas transformações. As trajetórias da Brasil TecPar, da Loggi e da Voll mostram que a IA é, ao mesmo tempo, um motor de eficiência e um multiplicador de valor humano.

Quando aplicada com foco em resolver problemas reais, a IA permite antecipar necessidades, personalizar jornadas e automatizar tarefas repetitivas. Mas o diferencial competitivo surge quando a tecnologia é acompanhada de uma cultura que valoriza empatia, criatividade e liderança.

A tecnologia também otimiza recursos, mas, como afirma Brandão, “o verdadeiro ganho está em melhorar a experiência, personalizar jornadas e apoiar os times com informações para tomar decisões melhores”.

A era da IA não é sobre substituir pessoas, mas sobre ampliar suas capacidades. E, nesse contexto, a centralidade no cliente permanece como o verdadeiro norte estratégico.



A MIT Sloan Management Review Brasil explora as principais tendências globais em gestão, inovação e liderança, trazendo insights estratégicos para que os profissionais se adaptem a um mundo de negócios dinâmico. Agora, a MIT SMR Brasil faz parte do portfólio do CNEX, um centro de formação executiva que atua no desenvolvimento e capacitação de lideranças das principais indústrias e companhias do País. Com mais de 38 anos de história, o CNEX prepara executivos para enfrentar desafios cada vez mais complexos por meio de imersões internacionais, programas intensivos, curadoria e eventos de conteúdo, além de pesquisas e estudos aplicados.



A Zendesk oferece um serviço excepcional para todas as pessoas no mundo. Como líder em atendimento potencializado por IA, disponibiliza a Zendesk Resolution Platform, projetada para redefinir a experiência do cliente com ferramentas avançadas que integram agentes de IA, um grafo de conhecimento abrangente, ações e integrações, governança e controle, mensuração e insights, além da expertise humana. A plataforma foi criada para aprimorar o atendimento ao combinar automação e inteligência humana em interações fluidas. Fácil de usar, fácil de escalar e de extrair valor, a Zendesk ajuda empresas a fortalecer relacionamentos, melhorar a eficiência e crescer.

