

**CUSTOMER EXPERIENCE: ESTRATE?GIA PARA GERAÇÃO DE VALOR E
RETENC?A?O DE CLIENTES EM EMPRESA DE CRIAÇÃO DE SOFTWARE**

*CUSTOMER EXPERIENCE: STRATEGY FOR VALUE GENERATION AND CUSTOMER
RETENTION IN A SOFTWARE CREATION COMPANY*

MARIA CAROLINA SCHMIDT

UNISC - UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

ALEXANDRE ANTINARELLI

UNISC - UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

UNISC - UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

CUSTOMER EXPERIENCE: ESTRATE?GIA PARA GERAÇÃO DE VALOR E RETENC?A?O DE CLIENTES EM EMPRESA DE CRIAÇÃO DE SOFTWARE

Objetivo do estudo

Este estudo teve por objetivo desenvolver mapeamento teórico e prático da jornada do cliente, com etapas de gestão da experiência do cliente e definição das métricas da avaliação do retorno sobre a experiência do cliente em empresa criadora de software.

Relevância/originalidade

O presente trabalho contribui no entendimento da jornada do cliente e o seu impacto na experiência final do cliente. Ainda, faz o desenvolvimento teórico e empírico no contexto de empresa desenvolvedora de software, contemplando este perfil de consumidor.

Metodologia/abordagem

O método de pesquisa escolhido para este estudo foi o Estudo de Caso, com orientação qualitativa. Já o objetivo da pesquisa exploratório, mediante o emprego de entrevistas semiestruturadas, o que permitiu aprofundar o conhecimento empírico sobre o tema.

Principais resultados

Identificou-se que a organização utiliza estratégias de Customer Experience nos setores de Marketing e de Operações. Existem possibilidades de melhorias em processos internos e externos. Pode-se identificar consumidores, segmentá-los, potencializar o processo de jornada de cliente e melhorar o software.

Contribuições teóricas/metodológicas

As organizações contemporâneas estão cientes que, além de ofertar produtos e serviços, precisam garantir experiências marcantes aos consumidores. Este trabalho pode ser replicado em empresas de diferentes portes e segmentos, para verificar o gerenciamento da experiência do cliente.

Contribuições sociais/para a gestão

Esta pesquisa oportunizou a elaboração de um plano para a gestão da experiência do cliente, cuja finalidade é a modernização organizacional com foco na entrega de valor. O aumento da satisfação e retenção dos clientes é relevante para rentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Experiência do Cliente, Jornada do Cliente, Retenção do Cliente, Estudo de Caso

CUSTOMER EXPERIENCE: STRATEGY FOR VALUE GENERATION AND CUSTOMER RETENTION IN A SOFTWARE CREATION COMPANY

Study purpose

This study aimed to develop the theoretical and the practical mapping of the customer journey, through the stages of customer experience management and the definition of metrics for evaluating the return on the customer experience in a software creation company.

Relevance / originality

The present work contributes for the understanding of customer journey and its impact on the final customer experience. Still, it makes the theoretical and empirical development in the context of a software development company, contemplating this consumer profile.

Methodology / approach

The research method chosen for this study was the Case Study Research, with a qualitative orientation. The objective was exploratory, through the use of semi-structured interviews, which allowed to deepen the empirical knowledge on the theme.

Main results

It was identified that the organization uses Customer Experience strategies in Marketing and Operations sectors. There are possibilities for improvements in internal and external processes. Can be identified consumers, segment them, leverage the customer journey process and improve the software.

Theoretical / methodological contributions

Contemporary organizations are aware that, in addition to offering products and services, need to guarantee remarkable experiences for consumers. This study can be replicated in companies of different sizes and segments, to verify the management of customer experience.

Social / management contributions

This research enabled the development of a plan for managing the customer experience, whose purpose is organizational modernization with a focus on value delivery. Increasing customer satisfaction and retention is relevant for firm profitability.

Keywords: Customer Experience, Customer Journey, Customer Retention, Case Study Research

CUSTOMER EXPERIENCE: ESTRATÉGIA PARA GERAÇÃO DE VALOR E RETENÇÃO DE CLIENTES EM EMPRESA DE CRIAÇÃO DE SOFTWARE

1 Introdução

De acordo com uma pesquisa realizada pelo autor Bernd H. Schmidt, em 2002, na Columbia Business School junto com cem gerentes de empresas dos EUA, o foco no cliente foi apontado como o diferencial mais importante entre as melhores e piores empresas de um determinado segmento. Hoje, 20 anos após, o conceito de foco no cliente não é mais um diferencial, e sim um fator determinante para a gestão do relacionamento e uma experiência de qualidade.

Sabe-se que nem toda interação com uma empresa, produto ou serviço gera experiências satisfatórias e que uma única experiência desagradável pode estremecer uma parceria de sucesso construída. Por conseguinte, para impedir experiências negativas, orienta-se a utilização da Gestão da Experiência do Cliente (GEC) nas organizações, que segundo o autor Bernd H. Schmidt (2004), traduz-se em uma ideia de satisfação orientada por processos e não por resultados. Uma estratégia para identificar a percepção dos clientes sobre as empresas, quais são as suas expectativas em relação a experiência desejada, a fim de personalizar a experiência de cada cliente, e como consequência reduzir os índices de cancelamento e aumentar os indicadores de retenção, entre outros inúmeros benefícios.

Conforme Porter (2004), estratégia é planejar a evolução de uma empresa, sendo definida como uma combinação dos objetivos que uma empresa persegue e os meios utilizados para atingi-los. Desta forma, o plano desenvolvido irá assessorar a empresa na satisfação dos usuários, que contribuirá para a retenção dos clientes e redução da taxa de *churn*. Em português, *churn* significa taxa de cancelamento, uma métrica que indica o número de clientes que uma empresa perde no período de um mês. A organização onde o estudo foi desenvolvido nasceu em 2008, após os seus fundadores observarem a necessidade e a oportunidade de criar uma ferramenta de gestão exclusiva para provedores de internet. A empresa entende as necessidades dos provedores de internet, visto que no início de sua fundação atuou neste ramo.

Em 2020 a empresa recebeu um investimento e o novo *Chief Executive Officer* (CEO) ou Diretor Executivo em português, assumiu a gestão junto com o Conselho de Administração, formado por empreendedores e executivos com vasta experiência em gestão de empresas, telecomunicações e tecnologia, com projeções de um crescimento exponencial para os próximos anos. A organização possui a missão, visão e valores definidos com base na sua estratégia organizacional, buscando estar sempre em constante evolução.

Em 2021, a organização lançou uma nova marca para ressignificar a importância de alguns dos seus princípios, como a inovação, conhecimento e parceria para o crescimento. Desde então, muitas mudanças foram implementadas, não é à toa que a empresa é referência nacional em ecossistema de software para provedores de internet.

Desta forma o presente estudo tem como objetivo desenvolver um plano com estratégias para a Gestão da Experiência do Cliente, propondo uma modernização organizacional e a entrega de valor para os usuários do software de gestão da empresa.

2 Referencial Teórico

Sargi e Mattos (2015), explicam que o *Marketing* de experiência ou *Marketing* experiencial objetiva proporcionar aos consumidores experiências através dos sentidos e das emoções. Segundo Andreia Andrés (2006), as experiências podem ser pessoais, relevantes, memoráveis, sensoriais, logo, significativas, assim como são uma forma de fidelizar e impactar o consumidor. Em suma, esta é uma estratégia para tornar as marcas mais presentes, intensificar

as vendas, aumentar o reconhecimento e reforçar a imagem da marca no mercado. Segundo Bernd H. Schmitt (1999), a Comunicação, o *Design* (identidade), a Presença do produto, a Presença da marca, os Ambientes, a Internet e as Pessoas, são os meios fornecedores de Experiência mais relevantes.

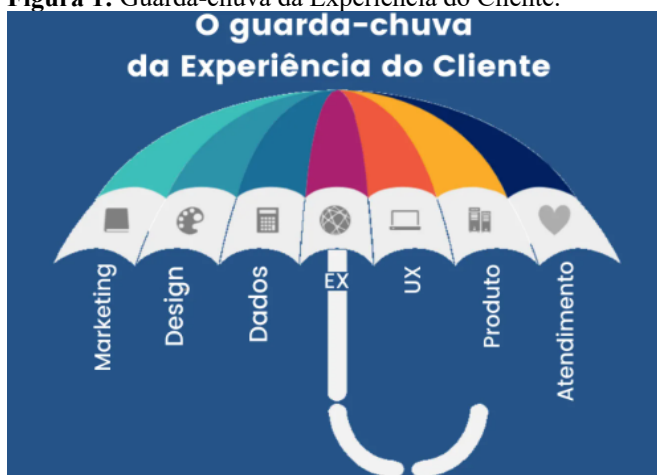
Encontramo-nos no meio de uma revolução liderada pelo consumidor, que está cada vez mais exigente, à vista disso, foi necessário as empresas repensarem os modelos de *Marketing* tradicionais, modificando o seu *mindset*, traduzido em português como mentalidade, para conhecer melhor o cliente, com o objetivo de identificar o que realmente necessitam, para que o mercado possa se adaptar a estas necessidades ou até mesmo antecipá-las, com a finalidade de oferecer uma experiência diferenciada aos seus consumidores e construir um relacionamento efetivo e duradouro.

A partir da transformação digital que os consumidores passaram, se estabeleceu um novo conceito, o consumidor *omnichannel*, desenvolvido a partir de uma extensão do Marketing multicanal. Segundo Rigby (2011), é chamada de *omnichannel*, a tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa, que viabiliza a possibilidade de o consumidor não ver diferença entre o mundo online e o offline, independe do canal escolhido pelo cliente, ele deseja ter uma ótima experiência ao se relacionar com a empresa.

Segundo James Dodkins (2020), o “*Customer Experience (CX)* é o resultado do relacionamento que o cliente tem com a empresa através de comunicação, interações e transações”. Steve Walker (2020), acrescenta que “*CX* é a maneira como os clientes interagem com a organização e inclui as interações com pessoas, processos e produtos”.

Em outros termos, *Customer Experience* é visto como a soma de todos os departamentos que um cliente tem contato com a empresa durante a sua jornada. Conforme a escola CS Academy (2020), responsável por formar profissionais inovadores das áreas de *Customer Experience*, foi desenvolvido o conceito abaixo, que demonstra as principais áreas que o contemplam.

Figura 1: Guarda-chuva da Experiência do Cliente.



Fonte: CS Academy (2020).

Customer Journey Mapping (CJM), conhecido em português como Mapeamento da Jornada do Cliente, segundo Gart Capote (2020), é uma representação gráfica que considera os diferentes tipos de clientes, descreve as suas ações da forma como são realizadas e as emoções envolvidas em diferentes momentos da jornada, bem como processos e tecnologias que viabilizam a sua operação.

Em outros termos, a jornada do cliente pode ser entendida como o caminho que é percorrido pelo consumidor durante todo o seu relacionamento com uma empresa, desde o primeiro contato, fechamento da compra e o pós-venda. Segundo Philip Kotler (1999), conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais que manter um atual, por esta razão a importância de utilizar esta metodologia para que a organização consiga compreender como se comunicar da melhor maneira com o seu cliente, com o intuito de transformá-lo em um advogado da sua marca.

Segundo Unger e Chandler (2012), *User Experience Design*, também conhecido como *UX Designer*, atua na criação e sincronização de elementos que afetam a experiência do usuário com uma empresa, e influenciam suas percepções e comportamentos. Entre as principais tarefas de um *UX Designer*, pode-se citar a atuação em pesquisas com usuários, para entender o tipo de usuário que irá comprar o produto, o desenvolvimento de persona com base nas necessidades e dores identificadas, o mapeamento de todas as etapas da jornada do cliente, prototipagem, que vem a ser a versão mais detalhada e próxima do produto final, e por fim, o teste com usuários, para relevar a experiência com o produto pelo ponto de vista do mesmo.

A seguir, apresenta-se o método Customer Centric Business Experience Design (CCBXD) de Gart Capote (2020), que descreve as etapas fundamentais e práticas para as organizações que desejam investir na criação e entrega de experiência mais centradas no cliente:

Etapa 1 – Entender o Cliente: Realizar a segmentação de clientes por Personas.

Etapa 2 – Entender o Trabalho: Analisar desejos, necessidades e obrigações para identificar oportunidades, através do princípio do conceito *Jobs to be Done*, que em português significa Trabalhos a serem feitos.

Etapa 3 – Descrever o Objetivo: A abordagem de *Objectives and Key Results* (OKR), traduzido em português para Objetivos e Resultados-Chave, trata de propor um modelo de gestão de objetivos e resultados necessários para alcançar os objetivos percebido como sucesso.

Etapa 4 – Desenvolver Soluções: Roteiro para Desenvolver Soluções: Nome do produto mais atraente, funcionalidades esperadas, vantagens do produto, resultados esperados, *overdelivery* da oferta, principal diferencial do mercado, oferta de fidelização/recorrência, requisitos necessários, restrições /normas importantes, *slogan*.

Etapa 5 – Construir a Jornada: Busca-se definir quais são as ações do cliente por persona envolvida, onde essas ações acontecem, os pontos de contato, e qual a emoção envolvida em cada interação. Os processos organizacionais precisaram ser repensados ao se entender melhor o desejo, a dor e as necessidades dos seus clientes, para criar e entregar uma jornada excepcional.

Etapa 6 – Detalhar Hipóteses: Nesta etapa, chega o momento de aplicar um filtro e testar as hipóteses envolvidas em cada solução necessária para entregar as experiências prometidas para a persona.

Etapa 7 – Descrever Mudanças: Se a ideia resistiu a etapa de detalhamento e validação das hipóteses anteriores, é possível que possa virar um projeto. Está na hora de detalhar as mudanças envolvidas para viabilizar a nova e melhorada jornada do cliente.

Etapa 8 – Construir Canvas: Depois de seguir o processo do método e produzir toda a informação necessária, inicia-se a etapa de construir o mapa que deve orientar o projeto de implantação e a sua manutenção. É importante que a materialização da jornada do cliente aconteça após o amadurecimento das ideias.

Este método criado não tem restrição quanto ao tamanho ou segmento do negócio. Pode ser aplicado por profissionais e empresas iniciantes no tema, auxiliando no passo a passo desde a concepção de ideias até a entrega de valor, conforme as expectativas da própria empresa e de seus clientes. Aos profissionais e organizações mais experientes no tema *Customer Centricity*, o método será um aliado para que seja adquirido novos conhecimentos, em termos de processos e tecnologias envolvidas, e ideias para melhorar a experiência dos clientes.

A seguir, está descrito como mapear a jornada do cliente:

a) **Aprendizado e descoberta:** Nesta fase da jornada, o cliente potencial ainda desconhece o seu problema, por isto, este é o momento de a empresa ajudar o público a identificar o problema e passar a buscar por soluções. A organização pode educar a sua persona a compreender o valor do que oferece através de publicações em redes sociais, blogs, entre outros.

b) **Consideração de compra:** Nesta etapa, também chamada de Aquisição, as ações da organização devem continuar sendo voltadas para a educação do público, pois ele já reconhece o seu problema, porém, ainda possui certas dúvidas. O momento é ideal para a disponibilização de materiais com conteúdo mais técnicos e que mostrem as vantagens com a aquisição do produto ou serviço, por meio de *blogposts*, *ebooks*, *webinars*, entre outros.

c) **Decisão de compra:** Nesta fase, o seu futuro cliente já aprendeu muito com os materiais que foram disponibilizados e também já criou laços com a empresa. Esse é o momento de revelar os detalhes do produto ou serviço e deixar claro para a persona porque a sua solução é a melhor para ela. Os formatos mais usados para motivar a decisão de compra são: carta de venda, cases de sucesso e depoimentos de clientes. Esta etapa também é conhecida como Implantação ou *Onboarding*, onde ocorre a entrega do valor prometido. Indica-se realizar após o período de onboarding, a primeira pesquisa de NPS (Net Promoter Score ou Pesquisa de Satisfação), a fim de obter o CSAT (*Customer Satisfaction Score* ou Pontuação de Satisfação do Cliente), que apresentará como a expectativa do cliente está alinhada com a primeira experiência dele com a marca. Os itens mencionados acima serão abordados em detalhes na seção seguinte.

d) **Fidelização:** Neste estágio, a persona já compreendeu seu problema, pesquisou soluções, escolheu a sua empresa e fechou a venda. Agora é a oportunidade de a empresa seguir construindo um relacionamento com o cliente, reforçando a promessa já entregue, mantendo-o informado das novidades, disponibilizando conteúdos relevantes e prestando todo o apoio necessário, para garantir uma experiência positiva e que o mesmo além de efetuar novas compras, também realize a indicação para outras pessoas, gerando novas leads e possíveis conversões em vendas efetivadas. Esta etapa também é conhecida como *Ongoing*.

Segundo Roberto Madruga (2018), o mapa da jornada do consumidor é uma das ferramentas mais efetivas para desenhar planos de ação e relacionamento assertivos, proativos e centrados no cliente. O papel do especialista em *Customer Success* é construir uma relação sólida com o cliente, dar dicas para otimizar a performance do produto de acordo com o objetivo do cliente e focar nos indicadores e métricas, os mais comuns são a NPS (*Net Promoter Score*), a *Health Score*, a Expansão e a Ativação. Este acompanhamento da jornada dos clientes, permitirá antecipar os problemas que podem levar a cancelamentos.

Segundo Gart Capote (2020), *Return on Experience* (ROX), é uma nova métrica criada para mensurar o retorno sobre a experiência do consumidor. A seguir está listado um mix das métricas mais usuais para avaliar se a organização está entregando experiência conforme o desejado.

a) **Churn Rate (CR):** É uma taxa de cancelamento ou rotatividade de clientes. Algumas pesquisas de mercado indicam que, em média, as organizações chegam a perder até 10% de sua base de clientes por ano, o que significa um percentual ruim. A sua fórmula de cálculo é composta pelo número de clientes cancelados/total de clientes no período.

b) **Net Promoter Score (NPS):** É uma métrica que serve para mensurar a satisfação do cliente com uma marca, produto ou serviço. O cálculo do NPS é realizado com base na % de Cliente Promotores - % de Clientes Detratores. Notas de 0 a 6, serão agrupadas no tipo de Detratores. Notas de 7 a 8, estarão agrupados no tipo Neutro. E, as notas de 9 a 10, serão agrupadas no tipo Promotores, pois são fiéis à marca, e capazes de fazer propagandas positivas.

c) *Customer Lifetime Value (CLV)*: Com esta métrica é possível estimar um retorno financeiro do investimento que a organização fez para manter os seus clientes. O cálculo do CLV é composto por valor médio de compra x número de vezes de compra por anos x duração média da relação em anos.

A seguir, apresenta-se outros indicadores que podem ser utilizados no dia a dia das organizações para o acompanhamento do desempenho das equipes, o que irá contribuir para a definição das estratégias para otimizar os resultados:

a) *Customer Satisfaction Score (CSAT)*: É uma métrica que auxilia uma empresa a identificar o quão satisfeito um cliente está com uma situação específica, através de uma pontuação. Normalmente, é utilizada uma escala de 1 a 5 ou 1 a 10.

b) *Tempo médio de atendimento (TMA)*: É um indicador responsável por medir o tempo médio que um atendente precisa para resolver a solicitação de um cliente. Pode-se dizer que esta é uma das principais métricas quando se fala sobre qualidade de suporte e atendimento ao consumidor. A fórmula para calcular este indicador é composta por $TMA = \text{tempo de conversa} + \text{tempo total em espera} + \text{tempo after call work} / \text{total de chamados atendidos}$.

c) *Tempo médio de espera (TME)*: Este indicador mede o tempo que o cliente fica aguardando em fila, para ser atendido, independentemente do canal de atendimento utilizado. O cálculo é feito pelo tempo de espera dos clientes dividido pelo número de demandas atendidas. Assim como o TMA, este indicador também está diretamente ligado a satisfação do cliente, por isso, quanto menor for o TME da sua empresa, melhor.

d) *FCR (First Call Resolution)*: Seu significado em português é Resolução no Primeiro Contato, essa é uma métrica usada para mensurar a capacidade de uma empresa em resolver o problema de um cliente no primeiro contato realizado pelo mesmo. O cálculo deste indicador é obtido pela fórmula do $FCR = \text{casos resolvidos no primeiro contato} / \text{total de chamados recebidos no período}$.

e) *FRT (First Response Time)*: Seu significado em português é Tempo de Resposta Inicial, esse indicador tem como propósito medir quanto tempo leva para uma solicitação ser totalmente resolvida pela empresa, quanto menor for esse tempo, maior será o nível de satisfação do cliente perante a organização. O resultado desse indicador é obtido somando todo o tempo de um atendimento e dividindo pela quantidade de solicitações atendidas.

Indica-se a utilização destes Indicadores-chave de Performance, popularmente conhecidos pela sigla em inglês KPI - *Key Performance Indicator*, para medir o desempenho das ações que estão sendo executadas pelas organizações, a fim de se atingir os objetivos estratégicos definidos.

3 Método

Segundo Strauss e Corbin (1998), o método de pesquisa é conceituado como um conjunto de procedimentos e técnicas usados para coletar e analisar dados, com o propósito de atingir um amplo conhecimento do tema investigado. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem interesses amplos, mas que vão se definindo ao desenvolver o estudo, pois abrange a obtenção de dados descritivos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, a fim de compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, participantes da situação em estudo. O presente estudo se caracteriza como um Estudo de Caso.

Segundo Gil (2017), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior conhecimento sobre um determinado tema. Permite a coleta de dados qualitativos e o aprimoramento de ideias, que poderão ser utilizadas para confirmar ou contestar hipóteses. Esse tipo de pesquisa normalmente visa explorar um fenômeno ainda pouco explorado. Também de acordo com Gil (2017), as pesquisas descritivas buscam levantar a opinião, as atitudes e as

crenças de uma população. Utiliza-se das técnicas de coleta de dados para chegar aos resultados desejados e aprofundar-se em fenômenos já estudados nas pesquisas exploratórias.

Portanto, a abordagem escolhida para utilizar neste estudo foi a análise qualitativa, baseada na interpretação dos fenômenos e atribuição de seus significados. O objetivo da pesquisa é exploratório-descritiva, mediante estudo de caso desenvolvido na empresa criadora de *software* (qual solicitou anonimato de nome), o que permitiu aprofundar o conhecimento sobre o tema escolhido e a realização de novas investigações sobre a temática, por intermédio da pesquisa bibliográfica, baseada em materiais já elaborados, livros e artigos científicos.

Para alcançar os objetivos propostos no estudo, a técnica selecionada foi a coleta de dados primários, através de entrevistas, realizadas de forma estruturada com uma Analista de *Marketing* e duas Líderes do time de Operações, no primeiro semestre de 2023, tendo em vista que o roteiro de entrevista é considerado como uma das melhores ferramentas para auxiliar o entrevistador a obter os resultados desejados. O questionário foi aplicado por meio de abordagem direta e após foi realizada a gravação das conversas para posterior transcrição e análise das respostas (triangulação de dados entre teoria, questões e respostas fornecidas).

4 Análise dos Resultados

4.1 Análise dos Dados da Entrevista com a Analista de Marketing da empresa

Segundo a Analista de *Marketing*, a empresa adotou uma estratégia para aprimorar as ações de comunicação interna e externa por meio das mídias sociais, a fim de tornar o negócio e seus produtos mais visíveis ao mercado. Os dados levantados nesta questão atendem parcialmente os conceitos teóricos, uma vez que, segundo Bernd H. Schmitt (1999), a comunicação é um dos meios fornecedores de experiência, sendo assim, ao empregar esta estratégia a empresa está caminhando para conseguir entregar uma excelente experiência aos seus clientes, que possa resultar em benefícios mútuos.

De acordo com a Analista de *Marketing*, no momento atual a organização está na Fase do *Marketing* 3.0, uma vez que, o seu propósito de negócio é conectar pessoas e apoiar as empresas no seu crescimento, o que é possível graças ao entendimento da organização das necessidades dos seus clientes para oferecer soluções que possam gerar mais valor aos seus negócios. Ações como a criação e compartilhamento de conteúdo através das mídias sociais expressivas, como o Blog próprio, redes sociais e sites de *networking*, além do seu posicionamento, indicam que se atende totalmente os conceitos teóricos e que a empresa realmente está na era voltada para os valores, também conhecida, segundo Philip Kotler (2010) como *Marketing* 3.0.

Conforme a Analista de *Marketing*, as estratégias da empresa estão voltadas para mostrar ao mercado o valor da empresa, este é o seu diferencial frente à concorrência. Para isto, a empresa está investindo em *Marketing* Relacional ou *Marketing one-to-one*, que visa criar, manter e aprimorar o relacionamento da empresa com os seus clientes. Os dados coletados nesta questão apontam que atendem totalmente aos conceitos teóricos, em razão de que segundo Kotler e Armstrong (2003), estas ações resultam na atração de novos clientes e na retenção dos usuários da base, que por sua vez, correspondem aos principais objetivos e resultados-chave da empresa ou OKRs (*Objectives and Key Results*) como são popularmente conhecidos. A organização utiliza esta metodologia para definição dos objetivos cruciais e direcionamento dos esforços da organização para o caminho certo. Para acompanhar o seu desempenho, utiliza o indicador KPI (*Key Performance Indicator*), uma ferramenta de gestão que permite compreender o andamento dos projetos.

Segundo a Analista de *Marketing*, a organização iniciou a aplicação de uma pesquisa para a análise do comportamento dos consumidores da organização, com a finalidade de se

definir a segmentação de cliente por Personas, porém, ainda não foi possível concluí-la. Diante desta resposta, identificou-se que os dados coletados atendem parcialmente os conceitos teóricos, em virtude de que conforme o autor Gart Capote (2020), é através da segmentação de clientes por Personas, que basicamente é a representação fictícia do cliente ideal de um negócio, que será possível conhecê-lo e construir a jornada com a melhor experiência. Em conformidade, de acordo com os autores Unger e Chandler (2012), as pesquisas com usuários são fundamentais para entender o tipo de usuário que irá comprar o produto, tanto quanto para o desenvolvimento de persona com base nas necessidades e dores identificadas.

De acordo com a Analista de *Marketing*, recentemente a empresa desenvolveu uma nova comunicação alusiva ao universo, que objetiva atrair o cliente na parte sentimental, para que o mesmo se imagine entrando em um novo universo, onde possa navegar e obter sensações de outro planeta, sendo cada um, um produto da empresa. Esta estratégia vai de encontro aos conceitos teóricos, já que é originada do *Marketing* de Experiência ou *Marketing* Experiencial, conforme Andreia Andrés (2006), indica ter por finalidade proporcionar aos consumidores experiências através dos sentidos e das emoções, reforçando a importância dos aspectos experiências de consumo, uma forma de aumentar o reconhecimento da imagem da marca no mercado, a atração de novos clientes e a fidelização dos consumidores.

Conforme a Analista de *Marketing*, ela pressupõe que os meios fornecedores de experiência da empresa sejam a comunicação argumentativa e visual, e para intensificá-los, existe um novo projeto em fase de desenvolvimento, que visa promover um *tour experience* dentro do ERP, que é o seu sistema de gestão. Neste *tour*, os novos clientes poderão ter o acesso ao sistema sem custos, para conhecer os benefícios que este tem a oferecer, a fim de que possam se sentir imersos no sistema e desejar obtê-lo para si.

O novo projeto apresentado acima, conecta duas abordagens do *Marketing* que estão em alta, o *Marketing* de Experiência, que conforme o autor Andreia Andrés (2006), aponta que as experiências são uma forma de fidelizar e impactar o consumidor, e o *Customer Experience*, que segundo o escritor Steve Walker (2004), é o considerado o efeito positivo do relacionamento que o cliente constrói com a empresa, por intermédio das interações realizadas, ou seja, a adoção desta estratégia auxiliará a empresa a aumentar a sua visibilidade no mercado e a impulsionar a entrada de receita financeira. No entanto, os dados coletados indicam que se atende parcialmente aos conceitos teóricos, uma vez que existe a oportunidade de a empresa investir em mais fornecedores de experiência, que podem potencializar ainda mais os seus resultados. A entrevista com a Analista de *Marketing* conclui-se com o informativo de que projeta-se para o ano de 2023 a identificação segmentada do público, tendo em vista que o mercado está cada dia mais em busca da personalização, seja no produto, serviço ou atendimento que é contratado. E, para colocar todas as ideias e projetos em prática, tirá-las do papel, vê-se a necessidade mais à frente da contratação de mais pessoas para auxiliar o time a entregar todos os resultados que são esperados.

4.2 Análise da Entrevista com as Líderes do Time de Operações da empresa

Segundo as Líderes de Operações, durante uma semana de lideranças, observou-se que sem uma cultura organizacional estabelecida e compartilhada com todos, seria difícil alcançar os objetivos propostos, sendo assim, deu-se início ao desenvolvimento da cultura, estabeleceu-se os princípios da sua cultura, que são Foco no cliente, Inovação, Simplificação, Colaboração e Resultado, e elaborou-se um código de ética. O que atende totalmente os conceitos teóricos, com a afirmação de Certo (2003), cujo define que a mudança organizacional consiste em um método de alterar a organização em prol de obter mais eficiência.

Para as Líderes de Operações, os colaboradores da empresa estão sendo receptivos a cultura organizacional e as mudanças que estão acontecendo. Para garantir a integração do time

com os princípios da cultura, o *squad* de cultura criado vem promovendo várias ações e os líderes estão abordando os princípios em seus *feedbacks* e avaliações de desempenho semestrais, o que está fortalecendo a cultura e a disseminação da mesma entre os membros do time. Os dados levantados atendem totalmente os conceitos teóricos, pois de acordo com Watkinson (2013), a mudança da cultura organizacional pode ser um processo complexo, que dependerá da forma como as lideranças conduzirem esta ação, por isto as ações que vêm sendo tomadas pela empresa são importantes para obter a colaboração de todos os membros.

Conforme as Líderes de Operações, identificou a necessidade da implantação de uma área de Sucesso do Cliente ou *Customer Success* (CS), pois naquele momento a empresa estava perdendo clientes e desejava reverter esta situação. Iniciou-se o mapeamento da Jornada do Cliente, com a contratação de uma consultoria qualificada em *Customer Success*, Estratégia e Vendas, que auxiliou na identificação do cenário da empresa e na criação de toda a sua jornada do cliente. Nesta etapa, identificou-se o maior desafio deste projeto, que seria a implantação desta jornada do cliente do início ao fim, devido às muitas mudanças que precisam ser feitas nos processos atuais. Elaborou e implementou-se apenas a Jornada de Onboarding, que é o processo de Implantação do Software, e o foco principal do time de CS até o momento vem sendo a retenção dos clientes da base. A jornada atual do cliente vem sendo essencial para entender as suas necessidades e repensar os processos atuais, conforme afirma o autor Gart Capote (2010), esta jornada é um norteador para projetar experiências. No quadro abaixo, apresenta-se o mapa da Jornada do Cliente na empresa, bem como os setores que o usuário do sistema irá percorrer e as principais atribuições das equipes nesta trajetória.

Figura 2: Mapa da Jornada do Cliente na organização.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A estrutura exemplificada na figura acima atende parcialmente o modelo de Como Mapear a Jornada do Cliente, de Capote (2020), uma vez que, de acordo com a teoria pode-se sugerir o aperfeiçoamento dos processos atuais dos setores descritos acima.

Segunda as Líderes de Operações, a maior dificuldade na implantação do *software* é vista como a sua complexidade e o fato do sistema não ser intuitivo, ou seja, simples de configurar e utilizar por conta própria após a sua disponibilização, sem que exista a necessidade de um treinamento técnico. Os dados levantados na questão acima atendem parcialmente os conceitos teóricos, dado que segundo os autores Unger e Chandler (2012), o *Design* de experiência do usuário ou *User Experience Design*, ao realizar pesquisas com usuários, a fim de entender o tipo de usuário que irá comprar o produto ofertado, o que permitirá definir a

persona com base nas necessidades identificadas e mapear todas as etapas da jornada do cliente de uma forma mais assertiva, além de disponibilizar um novo modelo de experiência de usabilidade. A empresa já possui uma equipe dedicada a experiência e interface do usuário, UX e UI Designer, que estão trabalhando em projetos para reformular o *design* dos módulos do seu sistema, a fim de favorecer o uso correto das funções e execuções das tarefas.

Conforme as Líderes de Operações, suas equipes já utilizam alguns dos indicadores de performance apresentados na nova métrica denominada pelo autor Capote (2020) *de Return on Experience* (ROX). De forma geral, os dados levantados nesta questão atendem parcialmente os conceitos teóricos, visto que se pode sugerir alguns indicadores que a organização poderá estar adotando para medir se está entregando experiência conforme o desejado.

Segundo as Líderes de Operações, o time de lideranças possui reuniões semanais com o gerente e supervisora do time de Operações, a fim de dialogarem sobre a performance dos colaboradores de suas equipes. Durante estas reuniões, é realizada a avaliação individual dos colaboradores, aqueles cujo não estão obtendo um rendimento satisfatório, recebem um feedback do seu líder, para que possam ter a oportunidade de reverter esta situação. Todos os colaboradores recebem feedbacks mensais dos líderes e a cada 6 meses ocorrem as avaliações de desempenho, que são baseadas na autoavaliação e avaliação dos líderes, de acordo com os princípios de cultura da empresa.

De acordo com as Líderes de Operações, a organização possui alguns projetos em andamento, como por exemplo, um programa de parceria com outras empresas para indicação dos produtos de ambas entre os seus clientes, assim como, a elaboração de políticas de desconto para indicação de clientes, cujo no caso do fechamento da venda, o indicador e o novo cliente ganham 50% de desconto em sua próxima mensalidade, da mesma maneira que, quando ocorre o lançamento de um produto novo, este está sendo disponibilizado sem custo de adesão e mensalidade nos primeiros meses, a fim de que possam ter uma amostra grátis do produto para sentir os seus benefícios, o que impulsiona as vendas e dá visibilidade ao produto no mercado.

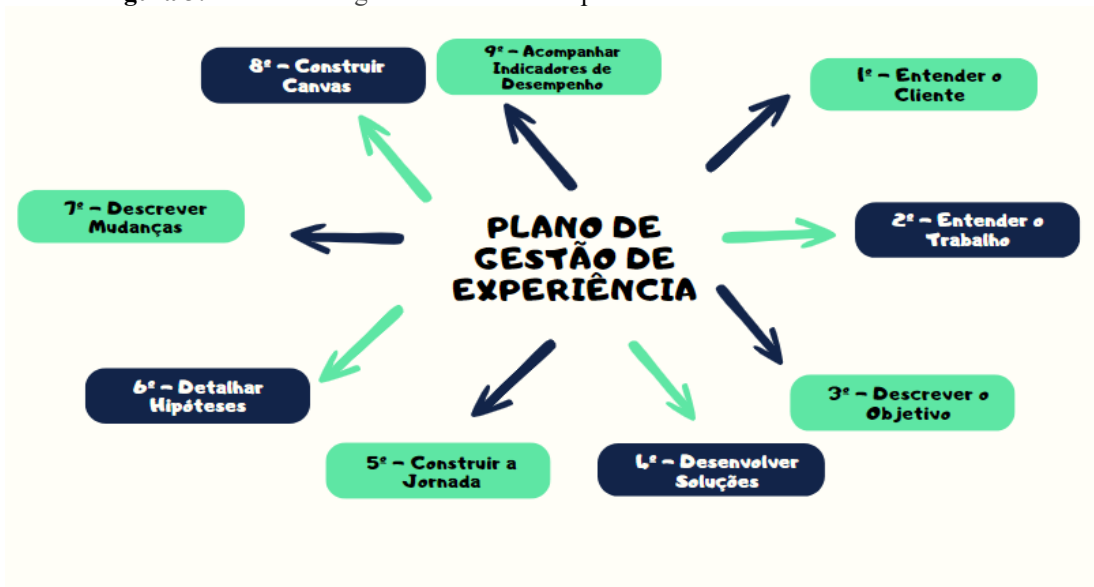
Ao encontro da questão acima, pode-se concluir que atende totalmente os conceitos teóricos, uma vez que, segundo Kotler (2017), uma experiência positiva pode desenvolver uma forte ligação de fidelidade à marca e consequentemente proporcionar a retenção do cliente, a recompra e a recomendação a novos clientes, iniciando um novo ciclo do modelo do consumidor.

Segundo as Líderes de Operações, os principais desafios da área de Operações para o ano de 2023, é a aquisição de um *software omnichannel* para comunicação simplificada dos clientes com o setor de Suporte, dado que, no momento presente, somente os setores Comercial, *Customer Success* e *Onboarding* possuem acesso a um *WhatsApp* empresarial para comunicação externa com os clientes da empresa. As informações coletadas, indicam que ainda não se atende aos conceitos teóricos, à medida que a empresa ainda está projetando a implementação deste modelo de padronização de atendimento e conforme Rigby (2011), é entendido como *omnichannel*, a convergência de todos os canais utilizados por uma empresa, o que viabiliza a possibilidade de o consumidor não ver diferença entre o mundo online e o offline ao se relacionar com a empresa.

Além do projeto mencionado acima, simultaneamente, a empresa está dedicando-se à procura de plataformas de *Tour* Guiado para o seu ERP, em virtude de proporcionar uma experiência única e autoexplicativa aos seus usuários. As ações relatadas acima indicam que ainda não se atende aos conceitos teóricos, visto que segundo Andreia Andrés (2006), as experiências podem ser pessoais, relevantes, memoráveis, sensoriais, isto é, significativas e uma forma de fidelizar e impactar o consumidor para intensificar as vendas, aumentar o reconhecimento e reforçar a imagem da marca no mercado, no entanto, até este momento a empresa não utiliza destes recursos, logo não tem acesso aos seus benefícios.

A seguir, apresenta-se a figura com as etapas do Plano Estratégico de Gestão de Experiência que foi desenvolvido pelos autores do estudo, com base no método Customer Centric Business Experience Design (CCBXD), de Gart Capote (2020).

Figura 3: Plano Estratégico de Gestão de Experiência.



Fonte: Elaborado pelos autores.

5 Considerações Finais

Por meio da pesquisa aplicada e da análise dos dados coletados, identificou-se que a organização já utiliza-se de algumas estratégias de *Customer Experience* (CX), implementadas nos setores de *Marketing* e Operações, porém, também contatou-se a possibilidade de indicar algumas sugestões de melhorias para os seus processos internos e externos, como aplicar uma pesquisa de Comportamento dos Consumidores, realizar a Segmentação dos Cliente por Personas, a adesão de novos Meios Fornecedores de Experiência, a contratação de novos colaboradores para a Equipe de Marketing, potencializar o processo atual de Jornada do Cliente, melhorar a Usabilidade do *Software*, utilizar novos Indicadores de Desempenho e adaptar-se para o Atendimento do Consumidor *Omnichannel*.

A realização deste estudo oportunizou a elaboração de um Plano com Estratégias para a Gestão da Experiência do Cliente na organização, que auxiliará a empresa na modernização organizacional com foco na entrega de valor, para fidelizar e impactar o consumidor, o que contribuirá para intensificar as vendas, aumentar o reconhecimento e reforçar a imagem da marca no mercado, unindo a satisfação e a retenção dos clientes, a fim de, reduzir a taxa de *churn rate*, ou seja, os números de cancelamentos na empresa.

As organizações contemporâneas encontram-se conscientes que hoje além de ofertar produtos e serviços, precisam garantir experiências marcantes para os seus consumidores, para que possam se diferenciar dos seus concorrentes no mercado, fidelizar e atrair novos clientes. Sendo assim, o presente estudo pretende atrair visibilidade para este tema de estudo, que vem gerando grande interesse por parte de acadêmicos e profissionais da área de *Marketing*, contudo, pouco ainda explorado na literatura acadêmica, o que dificulta o entendimento e a aplicação do conceito amplamente nas organizações de todos os segmentos. Por fim, vale ressaltar que o Plano Estratégico da Gestão da Experiência do Cliente desenvolvido neste estudo, pode ser aplicado em empresas de todos os portes e segmentos, pois é de fácil aplicação e poderá contribuir significativamente para o gerenciamento da experiência do cliente.

Referências

- ANDRÉS, A. **Gestão de Experience Marketing**. São Paulo: Editora Quimera, 2006.
- CAPOTE, G. **Business Experience Design: a jornada do cliente**. Rio de Janeiro: Edição do Autor, 2020.
- GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18.ed. São Paulo: Campus, 2004.
- RIGBY, D. The Future of Shopping. **Harvard Business Review**, 2011.
- SARGI, L. P.; MATTOS, A. O marketing de experiência e a sua importância no cenário mercadológico atual. **In: XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste - Campo Grande – MS, de 04 a 06 de junho de 2015**.
- SCHMITT, B. H. **Gestão da Experiência do Cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SOUSA, M. R.; BERTOMEU, J. V. C. UX Design na criação e desenvolvimento de aplicativos digitais. **Informática na educação: teoria & prática**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, 2016.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques**. London: SAGE, 1990.
- UNGER, R.; CHANDLER, C. **A Project Guide to UX Design: for user experience designers in the field or in the making**. Berkeley: New Riders, 2012.