

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Camilla Kümmel dos Santos

**EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA
OPERACIONALIZAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE
EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE SERVIÇOS**

**São Paulo
2023**

Camilla Kümmel dos Santos

**EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA
OPERACIONALIZAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE
EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE SERVIÇOS.**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Maurício Jucá de Queiroz.

**São Paulo
2023**

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Santos, Camilla Kümmel dos.

Experiência do cliente: competências organizacionais para operacionalizar uma estratégia de experiência do cliente em empresas brasileiras de serviços. / Camilla Kümmel dos Santos. São Paulo, [s.n.]: 2023.

117 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Jucá de Queiroz.

Área de concentração: Marketing.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2023.

1. Experiência do cliente - Setor de serviços - Brasil. 2. Cultura centrada no cliente. 3. Jornada do cliente - Estratégia de negócios. 4. Indicadores de satisfação. 5. Competências organizacionais. I. Queiroz, Maurício Jucá de. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

DEDICATÓRIA

À minha filha Luisa, luz da minha vida.

AGRADECIMENTOS

O desafio de conciliar o mestrado, a maternidade e o trabalho só foram possíveis com o apoio da minha filha Luisa, minha eterna companheira de jornada que compreendeu gentilmente minha ausência nesse período.

Agradeço aos meus pais que me proporcionaram o acesso à educação e uma formação rica em experiências e aprendizados que me trouxeram até aqui.

Agradeço ao meu orientador, professor Maurício Jucá, a paciência e dedicação, suas ideias e contribuições e o apoio na construção do produto tecnológico desenvolvido nesta pesquisa. Agradeço também à professora Marisa Eboli a inspiração na construção da solução proposta e à professora Vanessa Pinsky suas recomendações assertivas e objetivas. Finalmente agradeço a todos os professores do mestrado que tiveram importante contribuição no processo de construção do meu conhecimento, e aos meus colegas de turma o companheirismo e aprendizado.

Aos entrevistados, que dispuseram de seu tempo e acreditaram na pesquisa e contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Meu muito obrigada a todos.

“Somos assim: sonhamos o voo, mas tememos a altura. Para voar é preciso ter coragem para enfrentar o terror do vazio. O vazio é o espaço da liberdade, da ausência de certezas. Mas é isso que tememos: o não ter certezas. Por isso trocamos o voo por gaiolas. As gaiolas são o lugar onde as certezas moram.”
— ***Fiódor Dostoiévski***

RESUMO

A Experiência do Cliente é um dos tópicos prioritários na agenda de muitos líderes de negócio atualmente. Desde os anos de 2000 essa expressão vem sendo utilizada com mais frequência em várias discussões corporativas, nas estratégias de negócios, estratégias de marketing, atendimento a clientes e gestão de negócios em geral.

As expectativas dos clientes vêm evoluindo num ritmo acelerado, assim como os ambientes de negócio, influenciados pela transformação digital e o empoderamento do consumidor. Ainda há muitas dúvidas sobre como se implementar uma estratégia de Experiência dos Clientes nas organizações. Nesta pesquisa propõe-se uma solução aderente à matriz de competências da CXPA para as lacunas existentes nos modelos de implantação de uma estratégia de experiência do cliente em empresas brasileiras. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, baseada no método de entrevistas com especialistas de mercado que atuam como líderes de áreas de atendimento e experiência do cliente em grandes empresas do setor de serviços com experiência em implantações de estratégia de experiência do cliente. O produto tecnológico desta pesquisa é a criação de uma plataforma de cursos para a disseminação do conhecimento na área de experiência do cliente considerando-se como referência a fundação CXPA – *Customer Experience Professionals Association*, atualmente a responsável pela certificação do profissional de CX. A plataforma oferece cursos online para desenvolvimento de profissionais na área de Atendimento e Experiência do cliente. A principal contribuição acadêmica do estudo é a proposição de um curso de formação profissional em experiência do cliente com o objetivo de apoiar profissionais e empresas brasileiras na implantação de uma estratégia de CX no setor de serviços.

Palavras-chave: Experiência do Cliente; Cultura Centrada no Cliente; Jornada do cliente; Indicadores e Métricas de Satisfação e Experiência do Cliente; Competências Organizacionais.

ABSTRACT

The Customer Experience is a top priority in the executive agenda nowadays. Since the 2000s, this term has been used more frequently in many different corporate discussions and business strategies, including marketing, customer service and general business. The customer's expectations have been evolving at an ever-accelerating pace, alongside the business environment, influenced by the digital transformation and the consumer's empowerment, alongside the business environment. However, there are still many questions concerning customer experience strategies being implemented in the organizations. This research proposal aims to present a solution for the existing gaps on the customer experience implementation models in Brazil. It is a qualitative and exploratory and descriptive research that involves interviews with specialists who are customer experience specialists in the service sector, acting in big companies as CX leaders with an important track record in customer experience strategy deployment. The proposed technological product from this research is a digital platform to better understand and implement a customer experience strategy in alignment with the CXPA (Customer Experience Professionals Association), which is responsible for CX professionals' certification. The platform provides online courses in customer service and customer experience for professional development. The main contribution for the academy is the customer experience professional course that will advance customer experience supporting professionals and organizations to succeed in the customer experience implementation.

Keywords: Customer Experience; Customer Centricity; Customer Journey; Customer Experience KPIs; Organizational Skills.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resumo do projeto de pesquisa.....	21
Figura 2: Modelo do processo de jornada e experiência do cliente.....	44
Figura 3: Coerência entre método e objetivo.....	48
Figura 4: Tipologia da pesquisa.....	48
Figura 5: Etapas da pesquisa e objetivos.....	59
Figura 6: Exemplo da 1.ª Codificação.....	60
Figura 7: <i>Roadmap</i> da implementação da plataforma de educação corporativa.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Esquema da dissertação.....	21
Quadro 2: Cinco competências para certificação em <i>Customer Experience</i> segundo a CXPA – <i>Customer Experience Professional Association</i>	24
Quadro 3: Estudo referencial teórico	28
Quadro 4: Referencial teórico Competências Organizacionais – principais conceitos.....	29
Quadro 5: Referencial teórico Experiência do cliente – principais conceitos..	32
Quadro 6: Referencial teórico Cultura centrada no cliente – principais conceitos.....	35
Quadro 7: Definições de <i>Customer Centricity</i>	37
Quadro 8: Referencial teórico Indicadores de satisfação e experiência do cliente - principais conceitos.....	38
Quadro 9: Referencial teórico jornada do cliente – principais conceitos.....	42
Quadro 10: Estruturação do método de pesquisa.....	46
Quadro 11: Etapas da pesquisa.....	50
Quadro 12: Matriz de amarração.....	51
Quadro 13: Seleção dos entrevistados.....	53
Quadro 14: Roteiro de entrevista	57
Quadro 15: Resumo das entrevistas.....	58
Quadro 16: Realização das entrevistas.....	60
Quadro 17: Categorias de análise e indicadores do modelo inicial proposto..	61
Quadro 18: Resumo dos indicadores de análise (indutiva).....	62
Quadro 19: Resumo dos indicadores de análise (dedutiva).....	62
Quadro 20: Resumo do tratamento de dados após codificação.....	63
Quadro 21: Resumo da análise da competência – Análise e entendimento dos <i>insights</i> dos clientes.....	67
Quadro 22: Resumo da análise da competência – Estratégia de experiência do cliente.....	71
Quadro 23: Resumo da análise da competência – Métricas, avaliação de indicadores e ROI.....	75
Quadro 24: Resumo da análise da competência – <i>Design</i> , implementação e inovação.....	78

Quadro 25: Resumo da análise da competência – Cultura e <i>accountability</i>....	82
Quadro 26: Análise de GAPS – Análise e entendimento dos <i>insights</i> dos clientes.....	89
Quadro 27: Análise de GAPS – Estratégia de Experiência do Cliente.....	90
Quadro 28: Análise de GAPS – Métricas, avaliação de indicadores e ROI.....	91
Quadro 29: Análise de GAPS – <i>Design</i>, implementação e inovação.....	92
Quadro 30: Análise de GAPS – Cultura e <i>accountability</i>.....	93
Quadro 31: Análise de GAPS – Quadro-resumo.....	94
Quadro 32: Matriz da academia do cliente.....	98

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização	14
1.2	Problema de investigação	16
1.3	Objetivos	18
1.4	Delimitação de escopo	18
1.5	Justificativa	19
1.6	Esquema geral da dissertação	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Competências organizacionais	29
2.2	Experiência do cliente	32
2.3	Cultura centrada no cliente	35
2.4	Indicadores de satisfação e experiência do cliente	38
2.5	Jornada do cliente	42
3	MÉTODO DE PESQUISA	46
3.1	Coerência entre método e objetivo	46
3.2	Caracterização do método de pesquisa	48
3.3	Matriz de amarração	51
3.4	Seleção dos entrevistados	52
3.4.1	Sobre as empresas cujos executivos foram entrevistados	53
3.5	Instrumento de pesquisa	56
3.6	Coleta e tratamento de dados	59
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1	Análise e entendimento dos <i>insights</i> dos clientes	67
4.2	Estratégia de experiência do cliente.....	71
4.3	Métricas, avaliação de indicadores e ROI	74
4.4	<i>Design</i> , implementação e inovação	78
4.5	Cultura e <i>accountability</i>	81
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PRODUTO TECNOLÓGICO	87
5.1	Principais resultados e lacunas encontradas na pesquisa de campo ..	87
5.2	Solução de uma plataforma de cursos na área de Atendimento e Experiência do Cliente	95
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
6.1	Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa.....	101
6.2	Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.....	103

6.3 Conclusão	104
REFERÊNCIAS.....	106
APÊNDICE	112

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A experiência do cliente tornou-se um tema relevante e presente nas discussões estratégicas do *board* das empresas atualmente. Desde meados dos anos de 2000, a expressão vem ganhando importância e evoluindo no ambiente de negócios, passando a ser uma pauta nas discussões de estratégia do negócio, estratégia de marketing, *customer service* e gestão do negócio de forma geral.

Há muito tempo os clientes são considerados um tópico fundamental nas empresas, começando pelos formulários de satisfação e lealdade nos anos de 1970, pela qualidade dos serviços dos anos de 1980, seguido do marketing de relacionamento nos anos de 1990 e a gestão do relacionamento com os clientes nos anos de 2000.

Por volta dos anos de 2000, pesquisas e estudos sobre a experiência do cliente começaram a emergir, trazendo a percepção do cliente nesse contexto e não apenas da empresa que via a experiência como uma oportunidade de criar relacionamentos duradouros com os clientes a fim de gerar vantagem competitiva frente à concorrência. Para os autores Pine & Gilmore (1998), a experiência do cliente é um estado mental que um cliente apresenta quando uma empresa intencionalmente usa suas ofertas para engajar clientes a fim de criar experiências memoráveis para esses clientes.

Schmitt (1999) definiu a experiência do cliente como uma sensação baseada em reações sensorial, afetiva, relacional, de ação e cognição provocadas por interações com estímulo. Esse mesmo autor definiu a experiência do cliente como a percepção que o cliente tem da empresa ou marca resultante da observação ou participação em eventos nessas empresas (SCHMITT, 2000).

Mais recentemente, Lemon & Verhoef (2016) explicaram que a experiência do cliente é um constructo multidimensional baseado em aspectos cognitivos, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um cliente em resposta à oferta de uma empresa numa jornada de compra. Uma variada gama de definições surgiu sobre a experiência do cliente e é fato que ainda hoje a experiência do cliente tem sido um tema com fronteiras mal definidas.

Vive-se um cenário de mudanças importantes na sociedade, provocadas pela transformação digital e acelerada pela pandemia da COVID-19. Os consumidores estão empoderados, mais exigentes e buscam valor em todas as suas relações de consumo de produtos e serviços. Eles querem ser ouvidos e que suas vozes sejam utilizadas para transformar como as coisas são feitas; desejam ser tratados como pessoas, em vez de apenas um número no *dashboard* das empresas; querem interagir no canal de sua preferência e, principalmente, perceber que o dinheiro investido naquele produto ou serviço valeu a pena. A experiência precisa ser diferenciada e esse é um desafio de proporções ainda desconhecidas pela maioria das empresas e líderes de negócio. O objetivo ainda é atrair e reter clientes, mas num panorama completamente diferente do anterior à pandemia.

Uma pesquisa realizada pela Qualtrics XM, a *CX Global Trends* de 2022, perguntou a 23.000 consumidores de 23 países suas experiências com as empresas que eles compraram em 2021. Como resultado dessa pesquisa, 63% dos consumidores disseram que as empresas necessitavam melhorar a escuta dos *feedbacks* dos clientes, 62% deles relataram que essas empresas precisam melhorar o cuidado com seus clientes e seu acolhimento e 60% desses consumidores comprariam mais se as empresas os tratassem melhor (Temkin *et al.*, 2022).

Segundo a mesma pesquisa, experiências ruins estão custando às empresas algo em torno de 4,7 trilhões de dólares anual e globalmente e os clientes já perceberam que, se as empresas não lhes proporcionam a melhor experiência, não lhes custa nada mudar para uma outra que irá atender suas expectativas. Nesta pesquisa, divulgou-se que 9,5% da receita das empresas estão sob risco devido às experiências ruins de clientes, e os consumidores são 3,5 vezes mais propensos a comprar de uma empresa depois de uma experiência positiva e 5,1 vezes mais propensos a recomendar uma empresa depois de uma experiência positiva.

A pesquisa da Qualtrics registrou que 2022 seria um ano em que as empresas não voltariam ao normal. O que os consumidores compram, onde eles compram e como compram mudaram de forma importante, e continuam em transformação. Existe uma lacuna significativa entre o que os consumidores esperam e o que as empresas entregam e a pesquisa revelou ainda que oito em cada dez consumidores acreditam que a experiência do cliente precisa ser melhorada. Segundo o estudo, além dos preços e tarifas, a área de *customer service*, atributos do produto e sua facilidade de uso, e os processos de compra *on-line* são áreas-chave que precisam ser priorizadas.

É uma tendência que o tema ‘experiência do cliente’ ganhe ainda mais relevância nas organizações, no entanto ainda há desafios relativos ao entendimento do seu conceito, escopo e fronteiras dentro do marketing. Essa confusão, desalinhamento e falta de uma base teórica consistente desfavorecem o avanço e a maturidade do tema dentro das organizações, que ainda não encontraram uma forma eficiente de implantar uma estratégia de CX.

Uma grande variedade de programas de CX foram criados pelas empresas e ainda irão evoluir nos próximos anos. Novas estratégias e tecnologias fornecem uma enorme oportunidade para os profissionais de mercado capitalizarem seus programas de CX e conquistarem um novo patamar para que o tema ‘experiência do cliente’ ganhe ainda mais espaço nas empresas. Este projeto de pesquisa é relevante para as empresas e a academia, pois contribuirá com a criação de uma solução para a disseminação do conhecimento na área de experiência do cliente considerando-se como referência a CXPA – *Customer Experience Professionals Association*, organização sem fins lucrativos responsável pela certificação do profissional de CX e pela disseminação do conhecimento e de melhores práticas. A principal contribuição acadêmica e produto tecnológico do estudo é a proposição de uma solução para as lacunas existentes no mercado, contribuindo com a disseminação do conhecimento e preparando profissionais para atuarem nas implantações de estratégia de experiência do cliente de forma efetiva, alcançando resultados para todos os *stakeholders* do negócio.

1.2 Problema de investigação

Diante desse contexto desafiador e competitivo de negócios, a experiência do cliente é um tópico prioritário da agenda de muitos líderes de negócio nas organizações. A expectativa dos clientes vem evoluindo num ritmo acelerado, assim como os ambientes de negócios, influenciados pela transformação digital e o empoderamento do consumidor. Importante esclarecer que nesta pesquisa os conceitos de cliente e consumidor foram considerados sinônimos.

As mudanças de comportamento dos consumidores e das pessoas não são temporárias. Experimenta-se uma grande revolução no mercado. As empresas que estiverem aptas a entregar uma experiência diferenciada aos seus clientes e a todos

os *stakeholders* do negócio, colaboradores, fornecedores e parceiros estratégicos terão uma grande vantagem competitiva.

A experiência do cliente como estratégia, contudo, ainda é um tema confuso com escopo e fronteiras mal definidas e a maioria das empresas possuem iniciativas isoladas, mas não são efetivas no momento de implantar uma estratégia de experiência do cliente.

A definição do problema de pesquisa envolveu várias etapas e uma reflexão sobre o contexto do mercado brasileiro em relação ao tema, quando a pesquisadora, com seu orientador definiram a linha de pesquisa mais adequada para o problema, corroborando seu interesse no tema de estudo. Essa triagem envolveu ainda conversas e trocas de experiências com professores e colegas do meio acadêmico, especialistas e gestores de empresas.

Neste trabalho de pesquisa, a questão central considera a vivência e a inquietação da pesquisadora que identificou lacunas no mercado sobre a disseminação do conhecimento relativo à estratégia de experiência do cliente e à falta de uma metodologia para sua implantação. A pesquisa tem, portanto, o objetivo de agregar conhecimentos relevantes sobre o tema e propor possíveis soluções para melhorar a disseminação do conhecimento, contribuindo para que as empresas tenham maior efetividade na execução da estratégia de experiência do cliente.

Nesta pesquisa, optou-se por analisar os casos de implantação de uma estratégia de experiência do cliente em empresas brasileiras e identificar sua aderência ao modelo de referência da CXPA – *Customer Experience Professional Association*.

A pergunta de pesquisa que norteou o trabalho foi: As empresas brasileiras do setor de serviços estão alinhadas ao modelo da CXPA, nas suas implantações de estratégia de experiência do cliente?

O tema da pesquisa e seus resultados contribuirão para direcionar uma solução que permita ampliar o conhecimento sobre a estratégia de experiência do cliente, promovendo o desenvolvimento de profissionais e contribuindo para a disseminação do conhecimento nesta área, apoiando as empresas e profissionais que buscam obter maior êxito nas implantações da estratégia de experiência do cliente nas organizações brasileiras.

1.3 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é propor uma solução aderente à matriz de competências da CXPA para as lacunas existentes nas implantações de estratégia de experiência do cliente no Brasil.

Para a CXPA, há cinco competências importantes para uma estratégia de experiência do cliente bem-sucedida. Essas competências são: 1) Análise e entendimento dos *insights* dos clientes; 2) Estratégia de experiência do cliente; 3) Métricas, avaliação de indicadores e ROI; 4) *Design*, implementação e inovação e 5) Cultura e *accountability*.

Segundo Nielsen *et al.* (2018), o objetivo geral representa a dimensão mais ampla do problema de pesquisa, tendo como desdobramento os objetivos secundários que darão suporte ao alcance do objetivo principal. Esses, por sua vez, constituem os objetivos específicos que devem proporcionar o atendimento ao objetivo geral e ao problema de pesquisa.

Diante desse objetivo central, espera-se também atender aos três objetivos específicos: (a) identificar as lacunas existentes nas implantações de estratégia de experiência do cliente nas empresas consideradas na pesquisa, tendo a CXPA como referência; (b) identificar as necessidades para suprir as lacunas existentes nas empresas consideradas na pesquisa, tendo a CXPA como referência; (c) desenvolver uma solução com base no conhecimento teórico e competências da matriz CXPA e princípios da educação corporativa.

1.4 Delimitação de escopo

O tema de estudo da pesquisa é a experiência dos clientes, e o escopo definido é a análise de casos de implantação de uma estratégia de experiência do cliente em empresas brasileiras do setor de serviços, tendo como referência a CXPA. Consideraram-se, neste estudo, empresas do setor de serviços que tenham vivido a implantação de uma estratégia de experiência do cliente. O foco da pesquisa é o segmento B2C, ou seja, avaliaram-se empresas que oferecem serviços ao consumidor final.

Nesta análise, buscou-se identificar a aderência dessas empresas participantes da pesquisa ao modelo da CXPA. Trata-se, portanto, da avaliação do estágio de desenvolvimento das empresas participantes da pesquisa e o contexto pelo qual essas empresas brasileiras do setor serviços implantam suas estratégias de experiência do cliente.

A CXPA é uma organização global sem fins lucrativos criada em 2011 com o propósito de disseminar o conhecimento na área de experiência do cliente e é atualmente a responsável pela certificação de profissionais em CX. Para a certificação de profissionais de CX, a instituição definiu uma matriz com cinco áreas de competências ou áreas de conhecimento, que precisam ser desenvolvidas nos profissionais de CX para que demonstrem o conhecimento estratégico, tático e habilidades requeridas para a liderança de uma estratégia de experiência do cliente.

É uma pesquisa de natureza aplicada com abordagem qualitativa e, quanto aos objetivos, houve: uma primeira etapa exploratória para entender o estágio de desenvolvimento da empresa com relação à implantação de uma estratégia de CX; uma segunda etapa descritiva com o objetivo de propor uma solução para as lacunas existentes nas empresas, tendo como referência as cinco competências da CXPA – *Customer Professional Association* (Análise e entendimento dos *insights* dos clientes; Estratégia de experiência do cliente; Métricas, avaliação de indicadores e ROI; *Design*, implementação e inovação e Cultura e *accountability*).

O método de pesquisa foi o de entrevistas com especialistas e profissionais de mercado que atuam na área de experiência do cliente do setor de serviços. Também vale ressaltar que os executivos entrevistados na pesquisa foram aqueles que se disponibilizaram a participar da entrevista e a relatar sua experiência contribuindo para o desenvolvimento deste estudo. Nesta pesquisa pretendeu-se entender a metodologia utilizada por esses profissionais nas implantações de uma estratégia de experiência do cliente.

1.5 Justificativa

A motivação deste trabalho baseou-se fundamentalmente em dois aspectos. O primeiro, o interesse pessoal da pesquisadora, por ter vivenciado implantações de

estratégia de experiência do cliente e gestão de operações de atendimento ao cliente em sua carreira profissional, seja como executiva, seja como consultora de empresas.

O segundo aspecto foi uma preocupação da pesquisadora sobre o estágio de desenvolvimento do mercado sobre o tema e a falta de uma metodologia adequada adotada pelos profissionais que atuam na área de experiência do cliente, o que acaba por comprometer muitos aspectos relativos à implantação da estratégia e sua efetiva contribuição para os resultados da empresa.

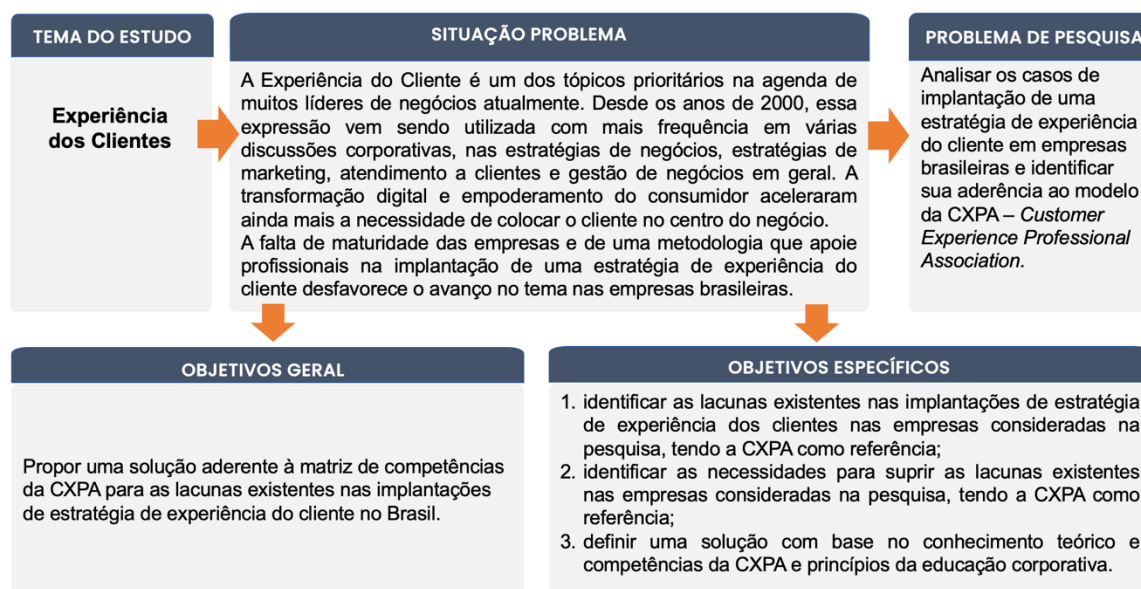
As organizações apresentam, na maioria dos casos, iniciativas de experiência do cliente de forma pouco efetiva, com atividades isoladas que não promovem o engajamento dos colaboradores e não criam um ambiente propício para a transformação cultural necessária para a implantação de uma estratégia efetiva e consistente de CX.

Para a implantação de uma estratégia de CX, é necessário criar-se uma cultura centrada no cliente que permeie toda a organização, desenvolvendo um conjunto de ações que englobam desde o engajamento da alta liderança, até o desenvolvimento de uma nova mentalidade em toda a organização, além de uma revisão das estruturas, processos, pessoas, tecnologia e métricas do negócio.

Este estudo é importante para a academia e para o mercado corporativo, considerando que seu principal objetivo, além de agregar conhecimento relevante sobre o tema da experiência do cliente, é propor possíveis soluções para melhorar a disseminação do conhecimento, contribuindo para que as empresas tenham maior efetividade na execução da estratégia de experiência do cliente.

Na Figura 1, vê-se um resumo do projeto de pesquisa.

Figura 1: Resumo do projeto de pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora.

1.6 Esquema geral da dissertação

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. No Quadro 1, detalha-se o conteúdo de cada capítulo.

Quadro 1: Esquema da dissertação

CAPÍTULO	CONTEÚDO
Capítulo 1	Descreve-se a contextualização, o problema de pesquisa; esclarecem-se os objetivos (geral e específicos), delimita-se o escopo e apresenta-se a justificativa para a pesquisa.
Capítulo 2	Apresenta-se o referencial teórico dos temas pesquisados nesta dissertação e a matriz de competências da CXPA. Os temas estudados nesta pesquisa são: competências organizacionais, experiência do cliente, cultura centrada no cliente, indicadores de satisfação e experiência do cliente e jornada do cliente.
Capítulo 3	Descreve-se o método de pesquisa escolhido para a dissertação, a tipologia da pesquisa, as etapas da pesquisa, a matriz de amarração, a seleção dos entrevistados, a descrição das empresas participantes, o instrumento de pesquisa, a coleta e o tratamento de dados.
Capítulo 4	Trata-se do capítulo da análise dos dados coletados, dos resultados obtidos e das discussões que poderão ser fundamentais para se propor uma solução para as lacunas existentes nos modelos de implantação de uma estratégia de experiência do cliente em empresas brasileiras.
Capítulo 5	No Capítulo 5, apresenta-se a discussão dos principais resultados encontrados na pesquisa de campo e o produto tecnológico proposto.

Capítulo 6	No capítulo 6, trata-se das considerações finais do trabalho, da conclusão da dissertação, das principais contribuições da pesquisa e das limitações e sugestões para estudos futuros.
Referências Bibliográficas e apêndice	Nesta última parte da dissertação, estão as referências bibliográficas e o apêndice da dissertação.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Finalizando a introdução da pesquisa de dissertação com a apresentação dos tópicos, contexto da pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, delimitação do escopo e justificativa, no próximo capítulo explora-se o referencial teórico com os temas pesquisados e aprofundados para a construção de toda a base teórica necessária para a realização da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo foi estruturado em cinco temas centrais: Competências Organizacionais, Experiência do Cliente, Jornada do Cliente, Indicadores de Satisfação e Experiência do Cliente, Cultura Centrada no Cliente. Esses temas são os mais relevantes para a CXPA, que recomenda cinco áreas de conhecimento para as implantações de CX. Entre as cinco áreas de conhecimento, duas referem-se ao tema de Indicadores de Satisfação e Experiência do Cliente que são a Análise e entendimento dos *insights* de clientes e Métricas, avaliação dos indicadores e ROI. Foram escolhidos, portanto, cinco temas para a pesquisa bibliográfica que abrangeram o escopo da matriz de referência e o constructo competência organizacional.

Esse referencial foi orientado por estudo bibliográfico, utilizando-se as seguintes bases eletrônicas de dados: Ebsco, Biblioteca FIA, Google Acadêmico, *papers* de consultorias, além de obras clássicas sobre os referidos temas.

Segundo a CXPA, há cinco competências importantes que necessitam ser consideradas nas implantações de Experiência do Cliente. São elas: 1) Análise e entendimento dos *insights* dos clientes; 2) Estratégia de experiência do cliente; 3) Métricas, avaliação de indicadores e ROI; 4) *Design*, implementação e inovação e 5) Cultura e *accountability*.

A associação CXPA conceitualizou as cinco competências da experiência do cliente, as atividades relacionadas com cada competência e o conhecimento e as habilidades necessárias para a implantação da estratégia. No Quadro 2, demonstra-se a matriz de referência.

Quadro 2: Cinco competências para certificação em *Customer Experience* segundo a CXPA – *Customer Experience Professional Association*

COMPETÊNCIA	CONCEITO	ATIVIDADES	CONHECIMENTOS E HABILIDADES
Análise e entendimento dos <i>insights</i> dos clientes	Construir uma visão coletiva das necessidades, desejos, preferências e percepções dos clientes com a captura e análise da voz do cliente.	1) definir infraestrutura e metodologia para capturar dados de CX internos e externos; 2) realizar o <i>design</i> do programa Voz do Cliente; 3) identificar pontos de contato do cliente e do colaborador na experiência; 4) definir estratégias de pesquisa para endereçar deficiências; 5) coletar <i>feedback</i> dos clientes sobre a experiência; 6) coletar <i>feedback</i> para melhoria da experiência dos colaboradores.	- Mapeamento da jornada - Mapeamento do processo - Mapeamento da <i>persona</i> - Análise de Dados operacionais - Dados de cliente - Método pesquisa qualitativa - Método pesquisa quantitativa - Ciência do comportamento.
Estratégia de experiência do cliente	Desenvolver uma estratégia que articule uma visão clara da experiência que a empresa procura criar, alinhada aos valores da marca e vinculada às iniciativas de CX, recursos e investimentos.	1) criar estratégia de CX; 2) alinhar estratégia de CX à estratégia organizacional; 3) definir a estratégia, <i>business case</i> e plano tático do programa; 4) definir um plano de comunicação do programa de CX para todos os <i>stakeholders</i> .	- Conhecimento das melhores práticas entre as indústrias - <i>Framework</i> da estratégia do negócio e planejamento - Experiência do cliente desejada - Esforço entre as unidades de negócio - Interdependência entre pessoas, processos e tecnologia.
Métricas, avaliação de indicadores e ROI	Criar e reportar as métricas de sucesso de CX, incluindo o seu uso em <i>business case</i> para demonstrar o ROI e o valor da estratégia de experiência do cliente.	1) identificar e alinhar os indicadores-chave de CX à estratégia organizacional; 2) utilizar métricas para recomendar soluções aos executivos; 3) avaliar métricas de CX e <i>accountability</i> com os níveis correspondentes da organização; 4) desenvolver um <i>framework</i> para associar melhorias de CX aos resultados do negócio.	- Métricas perceptivas - Métricas descritivas - Métricas de resultado - Mineração e análise de dados - Metodologia de pesquisa e medição da experiência - Análise dos <i>drivers</i> que impactam o negócio - Comunicação, relatório e apresentação da informação - Acesso à visualização e análise de dados.

COMPETÊNCIA	CONCEITO	ATIVIDADES	CONHECIMENTOS E HABILIDADES
Design, implementação e inovação	Implementar práticas e abordagens para melhoria contínua, <i>design</i> e experiências de cliente diferenciadas.	1) Utilizar <i>insights</i> de clientes para definir e priorizar as oportunidades de melhoria da experiência; 2) Estabelecer o <i>design</i> dos processos de CX; 3) Implementar <i>design</i> de CX; 4) Desenvolver uma lista das melhorias prioritárias na experiência do cliente; 5) Integrar processos e ferramentas para a melhoria contínua da experiência.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Design thinking</i> e abordagens de co-criação - Experiência em análise de GAP e priorização - <i>Design</i> e inovação focada na humanização - Mapeamento de jornada futura - Controle de planos de ação - Capacidade de implementar plano tático e operacional - Gestão de mudanças e gestão de projetos - Ideação e prototipação.
Cultura e accountability	Conduzir a mudança, desenvolvendo uma experiência e visão de <i>accountability</i> desde o C-level até a linha de frente.	1) Determinar estratégias de sustentação da cultura centrada no cliente 2) Gerenciar e ter <i>insights</i> na estratégia de CX.	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento das melhores práticas para cultivar uma cultura centrada no cliente - Alinhamento da cultura a processos de contratação, treinamento e <i>coaching</i> - Premiação e reconhecimento de destaques para melhorar engajamento - Criação de estratégia de comunicação de CX - Preparo da mudança e atenção com a abordagem para a gestão de mudanças e <i>stakeholders</i> - Desenvolvimento da autonomia para direcionar a empresa para um estágio avançado da estratégia de CX - Consideração com a CX como componente na tomada de decisão do negócio - Responsabilidade sobre KPIs de CX - Alinhamento do negócio à cultura <i>customer centric</i>.

Fonte: Tradução livre, pela Autora, do *Candidate Handbook – CXPA – Customer Experience Professional Association*.

Para Lemon e Verhoef (2016), a experiência do cliente ainda é um tópico novo para o marketing e é primordial não apenas entender como ele se relaciona com outros temas do marketing como satisfação do cliente, qualidade do serviço, marketing de relacionamento, mas também reconhecer as contribuições dessas outras áreas de pesquisa para o desenvolvimento do conceito de experiência do cliente.

Para esses autores, pode-se considerar que a experiência do cliente emergiu nos anos de 1960, quando as primeiras teorias de marketing e comportamento do consumidor foram desenvolvidas e disseminadas. Eles identificaram conceitos desenvolvidos anteriormente que trouxeram contribuições importantes para a área de pesquisa na experiência do cliente, a saber:

- modelo do processo do comportamento de compra - entendendo a experiência do cliente e a tomada de decisão como um processo (1960-1970);
- satisfação do cliente e lealdade - acessando e avaliando a percepção e atitude do cliente sobre a experiência (1970);
- qualidade do serviço - identificando um contexto específico e elementos da experiência do cliente e mapeamento da jornada do cliente (1980);
- marketing de relacionamento - ampliando o escopo da resposta do cliente considerada na experiência do cliente (1990);
- CRM–*Customer Relationship Management* (gestão do relacionamento com clientes) - correlacionado com o modelo que identifica como elementos específicos da experiência do cliente podem influenciar os resultados do negócio (2000);
- *customer centricity* (cultura centrada no cliente) – enfocando os desafios interdisciplinares e organizacionais associados ao desenho e gestão bem-sucedida da experiência do cliente (2000-2010);
- engajamento de clientes - reconhecendo o papel do cliente na experiência (2010).

Em meados dos anos de 2000, pesquisas sobre a experiência do cliente começaram a emergir explicando que o novo fenômeno agregava valor ao cliente e às empresas (ADDIS e HOLBROOK, 2001; CARÙ e COVA, 2003; FORLIZZI e

BATTARBEE, 2004; LASALLE e BRITTON, 2003; MILLIGAN e SMITH, 2002; PONSONBY-MCCABE e BOYLE, 2006; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; SHAW e IVENS, 2002; SMITH e WHEELER, 2002) *apud* Waqas *et al.* Esses estudos visualizaram o conceito de consumo por diferentes lentes e como um fenômeno holístico que envolve uma pessoa (sujeito) que interage com uma empresa e suas ofertas (objetos) em diferentes níveis (LASALLE e BRITTON 2003).

Para Brakus *et al.* (2009), as interações com as empresas e suas ofertas resultam na experiência do cliente que definirá como o cliente irá reagir com a empresa no futuro.

Entender como implantar uma estratégia de experiência do cliente ganhou destaque nas organizações e tornou-se uma ciência complexa, devido à grande oferta de canais pelos quais os clientes podem interagir nas empresas. Esse cenário de múltiplos canais e mídias resultou num aumento da complexidade da jornada dos clientes. As empresas estão sendo desafiadas com o crescente número de interações em diversas mídias e canais fragmentados, e a visão 360° do cliente tornou-se prioridade (BRYNJOLFSSON, HU e RAHMAN, 2013; VERHOEF, KANNAN e INMAN, 2015).

Depois da introdução e estudo dos conceitos nesta pesquisa, propôs-se usar como referência a matriz de cinco competências da CXPA para melhor amarração dos constructos e o desenvolvimento dela.

A fundamentação teórica e todo seu arcabouço foram desenvolvidos neste capítulo para posteriormente sustentar a análise. Segundo Nielsen *et al.* (2018), o referencial teórico é a base teórica e os pilares conceituais que sustentam o estudo. É considerado como o “estado da arte”, pois constitui-se da teoria que fornece sustentação ao projeto todo, validando a dimensão interna e de constructo da pesquisa.

A fim de demonstrar o conteúdo das obras pesquisadas e o desenvolvimento do referencial teórico, foi elaborado o Quadro 03 com os temas e os principais autores pesquisados.

Quadro 3: Estudo do referencial teórico

TEMAS	Experiência do cliente	Cultura centrada no cliente	Indicadores de satisfação e experiência do cliente	Jornada do cliente	Competências organizacionais
REFERENCIAL TEÓRICO	Abbott (1955); Hirschman e Holbrook (1982); Pine e Gilmore (1998); Thompson <i>et al.</i> (1989); Schmitt (1999); Meyer e Schwager (2007); Brakus <i>et al.</i> (2009); Verhoef <i>et al.</i> (2009); Schmitt <i>et al.</i> (2015); Lemon e Verhoef (2016); Homburg <i>et al.</i> (2015); Schmitt, Brakus e Zarantello (2015); Homburg, Jozié e Kuehnl (2017); Jaakkola e Becker (2020).	Deshpandé, R.; Webster, F. E. Jr. (1989); Kotter, J.P.; Heskett, J.L., (1997); Shad. D.; Rust. R.; Parasuraman. A. <i>et al.</i> (2006); Hofstede (2011); Lamberti (2013); Habel. J.; Kassemeyer. R.; Alavi. S. <i>et al.</i> (2020).	Parasuraman, Zeithamal and Berry (1988 e 1996); Reichheld e Markey (2006); Brakus <i>et al.</i> (2009); Dixon, Freeman, Toman (2010); Schmidt-Subramanian, (2014); Temkin e Bliss (2011); Klaus e Maklan (2012, 2013); De Haan, Verhoef e Wiesel (2015); Lemon & Verhoef, 2016)	Howard e Sheth (1969); Hoyer (1984); Pieters Baumgartener e Allen (1995). Pruitt e Adlin (2006); Neslin <i>et al.</i> (2006); Pucinelli <i>et al.</i> (2009); Court <i>et al.</i> (2009); Kusinitz (2014); Herskovitz e Cristal (2010); Edelman, (2010); Baxendale <i>et al.</i> (2015); Homburg, Jozic, Kuehnl (2015); De Haan, Wiesel and Pauwels (2016) Lemon e Verhoef (2016).	Le Boterf (1995, 2000, 2001, 2003) e Zarifian (2001); Mills <i>et al.</i> (2002); Fleury e Fleury (2008); Zangiski, Lima e Costa (2013); Dutra (2014)

Fonte: Elaborado pela Autora, com os principais temas pesquisados no referencial teórico.

2.1 Competências organizacionais

Com o objetivo de não apenas demonstrar as obras pesquisadas e o desenvolvimento do referencial teórico, mas também destacar os principais conceitos, foi elaborado o Quadro 4.

Quadro 4: Referencial teórico Competências Organizacionais – principais conceitos

REFERENCIAL TEÓRICO	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
Le Boterf (1995, 2000, 2001, 2003) e Zarifian (2001)	Exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega num determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.
Mills et al. (2002)	Para os autores, competência é a capacidade de saber fazer alguma coisa. A competência organizacional refere-se a quão bem uma organização desempenha suas atividades e os autores acreditam que uma organização possui uma atividade de alta competência quando detém um fator de vantagem que excede seus concorrentes, sendo valorizado pelos seus clientes.
Fleury e Fleury (2008)	O conceito de competências, quando relacionado ao ambiente de trabalho, assume facetas tanto individuais quanto coletivas, e até mesmo organizacionais. Quando analisadas pela óptica individual, dizem respeito à formação e desenvolvimento das pessoas e, quando avaliadas no âmbito organizacional, referem-se aos aspectos conceituais da organização: estratégia, negócio e competitividade.
Zangiski, Lima e Costa (2013)	Argumentam que a expressão é usada geralmente no contexto estratégico, associada à obtenção de vantagem competitiva e inclui as competências essenciais para a sobrevivência de uma organização e sua diferenciação frente à concorrência.
Dutra (2014)	Entende que a competência envolve o nível de responsabilidade que um indivíduo possui em dada organização. Assim, quanto maior o desenvolvimento de sua competência, maiores os níveis de complexidade e agregação de valor exigidos por sua atuação. Enquanto a habilidade exige a prática, a competência exige o uso da habilidade para gerar valor na organização.

Fonte: Elaborado pela Autora

Segundo Dutra & Comini (p. 101, 2010), a partir da década de 1990, um novo contrato de trabalho emerge como resultado de um ambiente mais competitivo onde há, de um lado, organizações que percebem que sua sobrevivência está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento e, como consequência, as pessoas passam a ser

valorizadas por sua contribuição para o desenvolvimento organizacional; de outro lado, há pessoas que percebem a necessidade de seu desenvolvimento profissional de forma continuada, como forma de garantir sua mobilidade na empresa e no mercado de trabalho.

A gestão das competências dentro de uma organização é um processo contínuo que tem como ponto de partida a estratégia da organização e suas metas, que direcionam as ações para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias ao cumprimento dos objetivos. De acordo com Fleury e Fleury (2008), o conceito de competências, quando relativo ao ambiente de trabalho, assume facetas tanto individuais quanto coletivas, e até mesmo organizacionais. Quando analisadas na óptica individual, dizem respeito à formação e desenvolvimento das pessoas e, quando avaliadas no âmbito organizacional, referem-se aos aspectos conceituais da organização: estratégia, negócio e competitividade. Para os mesmos autores, a competência individual é tida como um saber agir responsável e reconhecido, que se traduz em saber mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos.

O conceito de competência encontrado na literatura considera a entrega à organização e as características da pessoa envolvida nessa entrega. A definição de entrega nesse conceito significa o esforço e a dedicação que a pessoa pode despender à empresa. Munck, Munck e Souza (2011, apud Kuzma *et al.*) afirmaram que o fato de uma pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica necessariamente que a organização se beneficie diretamente deles, visto que é necessário haver a entrega desses em benefício da organização.

Portanto as competências podem ser distinguidas em dois tipos: de um lado as organizações possuem um conjunto próprio de competências, as competências organizacionais; do outro, os indivíduos também dispõem de um agrupamento de competências que podem ou não ser utilizadas pela organização, as competências individuais (DUTRA, 2017).

Segundo Boyatzis (1982), as competências individuais representam a capacidade de influenciar uma situação de trabalho. O autor acredita que as competências dos trabalhadores permitem que eles tenham ações apropriadas, num contexto em que as competências individuais, as demandas de trabalho e as condições do ambiente organizacional são consistentes e adequadas. Nesse sentido,

apesar de as competências individuais serem necessárias, não são suficientes para o desempenho efetivo no trabalho (BOYATZIS, 1982).

E de forma complementar, Le Boterf (2003) entende que a competência é uma ação ou conjunto de ações sobre uma finalidade que tem um sentido profissional. O autor ainda comenta que existem diferentes ações para solucionar um problema com competência e reforça que saber agir por vezes pode significar não agir, ou seja, a reação a um determinado contexto pode ser a decisão da não intervenção. Finalmente, ainda segundo o autor, a competência não é uma constante; ela pode e deve variar em função da evolução de uma determinada situação (LE BOTERF, 2003).

Para Mills *et al.* (2002) a posse de uma competência diz respeito à capacidade de saber fazer alguma coisa. A competência de uma organização, por sua vez, refere-se a quão bem uma organização desempenha suas atividades (MILLS *et al.* 2002). Segundo os autores, uma organização possui uma atividade de alta competência quando detém um fator de vantagem competitiva que excede seus concorrentes, valorizado pelos seus clientes (MILLS *et al.*, 2002).

Ainda no que diz respeito às competências organizacionais, Zangiski, Lima e Costa (2013) argumentam que o vocábulo é usado geralmente no contexto estratégico, associado à obtenção de vantagem competitiva e inclui as competências essenciais para a sobrevivência de uma organização e sua diferenciação frente à concorrência.

Para os autores Prahalad e Hamel (1990), apud Dutra, as verdadeiras fontes de vantagem competitiva de uma organização podem ser encontradas na capacidade de a administração consolidar as tecnologias e suas competências de forma que se adaptem rapidamente às novas oportunidades que o mercado apresenta. Os autores ainda comentam que, para desenvolver uma nova competência organizacional, a empresa necessita passar por um processo de “desaprendizagem”, já que determinadas formas de pensar e agir podem estar enraizadas na organização (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

2.2 Experiência do cliente

A fim de apontar as obras pesquisadas, o desenvolvimento do referencial teórico e destacar os principais conceitos, foi elaborado o Quadro 5.

Quadro 5: Referencial teórico Experiência do Cliente – principais conceitos

REFERENCIAL TEÓRICO	EXPERIÊNCIA DO CLIENTE
Abbott (1955); Hirschman e Holbrook (1982); Pine e Gilmore (1998); Thompson et al. (1989)	Focaram uma visão mais ampla da experiência do cliente afirmando que o cliente deseja experiências memoráveis e se sentir engajado e não somente o consumo do produto em si.
Schmitt (1999)	Postulou que a experiência do cliente ocorre quando um cliente encontra, passa por experiências ou vivencia situações que fornecem valores relacionais, emocionais, sensoriais e cognitivos.
Verhoef et al. (2009)	É um conceito que engloba cinco tipos de experiências: sensorial, afetiva, cognitiva, física e de identidade social. Por essa razão, a experiência do cliente é um constructo multidimensional, com uma visão mais holística, envolvendo componentes de cognição, afetividade, emoção, experiência social e física num contexto de compra.
Lemon e Verhoef (2016); Meyer e Schwager (2007); Brakus et al. (2009)	É um fenômeno que abrange todo o aspecto referente à oferta de uma empresa e à resposta do cliente a essa oferta, seja de forma direta, seja indireta com a empresa. A oferta da empresa inclui propaganda, embalagem, produto, características do serviço, facilidade de uso, confiabilidade e qualidade do atendimento ao cliente.
Brakus et al. (2009); Schmitt et al. (2015)	Sugerem que a experiência do cliente resulta de todo intercâmbio e interação com o ponto de contato da empresa.
Homburg, Jozié e Kuehnl (2017)	Definiram um conceito para a experiência do cliente, adaptado dos autores Brakus et al. 2009, Verhoef et al. (2009), como uma evolução das respostas sensoriais, afetivas, relacionais e comportamentais das pessoas a uma empresa ou marca, durante a vivência e a jornada nos pontos de contato e nas situações de pré-venda, venda e pós-venda e, além disso, há um julgamento contínuo nessa jornada quanto ao limite de respostas e ocorrências durante a experiência de uma pessoa num determinado ambiente.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Segundo C.K. Prahalad e Venkatram Ramaswamy (2003), o valor criado com base na experiência, em que o consumidor é o foco central, é distinto do valor criado pelo produto cujo foco é a inovação. Ainda hoje muitas empresas têm sua estratégia

baseada em desenvolvimento de produtos e negligenciam a experiência do cliente na sua proposição de valor.

Para Waqas et al. (2021), a primeira discussão e análise séria sobre experiência do cliente surgiu nos anos de 1990 com um estudo de Schmitt (1999) que ampliou o trabalho de Pine e Gilmore (1998). Schmitt (1999) postulou que a experiência do cliente ocorre quando um cliente passa por experiências ou vivencia situações que fornecem valores relacionais, emocionais, sensoriais e cognitivos.

Estudos anteriores em experiência do cliente (e.g., ABBOTT, 1955; HIRSCHMAN e HOLBROOK, 1982; PINE e GILMORE, 1998; THOMPSON *et al.* 1989), entretanto, focaram uma visão mais ampla da experiência do cliente afirmando que esse deseja experiências memoráveis e se sentir engajado, não somente o consumo do produto em si, *apud* Waqas *et al.*

Por sua vez, alguns autores (BRAKUS *et al.* 2009; SCHMITT *et al.* 2015) sugerem que a experiência do cliente resulta de todo intercâmbio e interação com o ponto de contato da empresa. Esse conceito é mais holístico e engloba todo tipo de interação com a empresa.

Estudos recentes definiram que a experiência do cliente é um fenômeno que abrange todo aspecto referente à oferta de uma empresa e à resposta do cliente a essa oferta, seja de forma direta, seja indireta com a empresa (LEMON e VERHOEF, 2016; MEYER e SCHWAGER, 2007). A oferta da empresa inclui propaganda, embalagem, produto, características do serviço, facilidade de uso, confiabilidade e qualidade do atendimento ao cliente (BRAKUS *et al.* 2009; LEMON e VERHOEF, 2016; MEYER e SCHWAGER, 2007).

Para Verhoef *et al.* (2009), a experiência do cliente é um constructo holístico que envolve respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas de um cliente a um objeto. Posteriormente, Lemon & Verhoef (2016) ampliaram esse conceito afirmando que a experiência do cliente é um constructo multidimensional baseado em aspectos cognitivos, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um cliente em resposta a oferta de uma empresa numa jornada de compra.

Schmitt, Brakus e Zarantello (2015) sugerem que, para cada serviço prestado, existe uma experiência do cliente, independente de sua natureza ou formato.

Na revisão sistemática de literatura realizada por Becker e Jaakkola (2020), 136 artigos foram avaliados sobre o tema Experiência do Cliente e identificados oito campos da literatura em que esse tema foi endereçado. As áreas identificadas e

correlacionadas com o tema da experiência do cliente são: marketing de serviços, pesquisa do consumidor, varejo, domínio de serviços (*S-D logic*), *design* de serviços, *marketing on-line*, marca e marketing de experiência. Além de avaliar a compatibilidade desses campos com a metateoria de experiência do cliente, buscou-se entender se a experiência do cliente é uma resposta a um estímulo gerencial ou a um processo de consumo.

No artigo, os autores comparam o fenômeno da experiência do cliente e as suposições da metateoria de cada campo, a fim de classificar se esses campos estão relacionados com um estímulo gerencial ou com um processo de consumo. Dessa pesquisa derivam quatro premissas fundamentais para a experiência do cliente presentes em todos os contextos. Essas premissas permitiram aos autores definir um conceito de experiência do cliente e seu domínio conceitual central.

A primeira premissa considera que a experiência do cliente é uma resposta espontânea a uma oferta ou a um estímulo ao longo da jornada do cliente. Por essa razão, as pesquisas tradicionais de satisfação do cliente não deveriam ser usadas para medir a experiência do cliente, mas reações e respostas espontâneas dos clientes. Na segunda premissa, a experiência do cliente está relacionada com o estímulo nos pontos de contato do cliente, provocado pela empresa e nos pontos de contato fora do controle da empresa. A terceira premissa considera a experiência do cliente subjetiva e dependente do contexto sociocultural em que ele está inserido. Finalmente, na quarta premissa afirma-se que as empresas não podem criar a experiência do cliente, mas podem monitorar, desenhar e gerenciar os estímulos que a afetam.

Homburg, Jozié e Kuehnl (2017) definiram um conceito para a experiência do cliente (adaptado dos autores BRAKUS *et al.* 2009; VERHOEF *et al.* 2009), como uma evolução das respostas sensoriais, afetivas, relacionais e comportamentais das pessoas a uma empresa ou marca, durante a vivência e a jornada nos pontos de contato e nas situações de pré-venda, venda e pós-venda. E há um julgamento contínuo nessa jornada quanto ao limite de respostas e ocorrências durante a experiência de uma pessoa num determinado ambiente.

2.3 Cultura centrada no cliente

Para melhor entender o desenvolvimento do referencial teórico desse tema, foi elaborado o Quadro 6.

Quadro 6: Referencial teórico Cultura centrada no cliente – principais conceitos

REFERENCIAL TEÓRICO	CULTURA CENTRADA NO CLIENTE
Deshpandé, r.; Webster, F. E. Jr. (1989)	O referido conceito pressupõe uma cultura organizacional distinta, ou seja, um conjunto compartilhado de crenças e valores que coloque o cliente no centro do pensamento estratégico e operacional da organização.
Lamberti (2013)	A cultura manifesta-se por meio de uma contínua interação com clientes com o objetivo de gerar inteligência e entendimento das necessidades explícitas dos clientes e as ainda não descobertas; um envolvimento sistemático com clientes no marketing e desenvolvimento de novos produtos, coordenado com as estruturas organizacionais, reunindo e compartilhando informações sobre o cliente e gerenciando a interface em todos os pontos de contato e com o envolvimento da cadeia de suprimentos da empresa, coordenados com toda a empresa, sendo capaz de fazer as customizações para atender as necessidades de clientes.
Habel et al. (2019)	Grau em que o cliente percebe que a empresa coloca os interesses dos clientes no centro dos negócios.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Culturas apresentam muitos níveis e facetas, o que as torna muito resistentes à mudança. Nos níveis mais profundos, são os valores que expressam as preferências duradouras. Organizações centradas no cliente estão unidas por um valor central de que toda decisão de negócio começa com o cliente para criar oportunidades de vantagem competitiva (SHAD *et al.*, 2007).

Uma das correntes teóricas que estuda a implementação do conceito de marketing de *customer centricity*, por sua vez, acredita em que o referido conceito pressupõe uma cultura organizacional distinta, ou seja, um conjunto compartilhado de crenças e valores o qual coloque o cliente no centro do pensamento estratégico e operacional da organização (DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E. JR., 1989). O problema principal dos executivos não é criar ou propor programas de marketing

eficazes para os clientes, mas como adaptar a sua implementação e o seu gerenciamento ao pessoal interno.

O posicionamento adotado nesta dissertação baseia-se na visão de que a cultura centrada no cliente está fortemente relacionada com a cultura organizacional (DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F. E. JR., 1993).

Para Hofstede (2011), a cultura organizacional reside muito além do visível e consciente. A maneira como as pessoas percebem o que acontece no ambiente organizacional também faz parte da cultura de uma empresa. A cultura organizacional e a cultura centrada no cliente são temas que se relacionam entre si, pois a cultura centrada no cliente é uma orientação de marketing e de negócios.

A cultura organizacional atua em dois níveis: no nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores compartilhados pelas pessoas num grupo os quais tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou as normas de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam seus novos colegas a seguir. Nesse nível, ainda é difícil mudar a cultura, mas não tão difícil quanto o nível dos valores fundamentais (KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L., 1997).

A cultura centrada no cliente é um constructo multidimensional. Para sua elucidação, foi considerado o trabalho de revisão de literatura realizado por Habel *et al.* (2019), com o objetivo de buscar um ajuste sobre o tema e sua definição conceitual. Segundo os autores, há alguma variação entre os conceitos nos estudos e levantamentos realizados, porém há três variáveis comuns no conceito definido por eles. As variáveis são: (1) unidade de análise da empresa, (2) foco nas necessidades dos clientes, (3) priorização ativa dos clientes.

No Quadro 7, há o desenvolvimento desses conceitos, assim como a sua definição segundo os autores.

Quadro 7: Definições de *Customer Centricity* segundo artigo Artigo “When do customers perceive customer centricity? The role of a firm’s and salespeople’s customer orientation.”

REFERÊNCIA	DEFINIÇÃO DE <i>CUSTOMER CENTRICITY</i>	UNIDADE DE ANÁLISE E FOCO
Bolton (2004)	<i>Customer Centricity business processing</i> : todos os processos de negócio e indivíduos estão focados em identificar as necessidades de clientes.	Empresa - foco nas necessidades e prioridades do cliente.
Burmann, Meurer e Kanitz (2011)	<i>Customer Centricity</i> : foco nas necessidades do cliente e nas atividades de marketing e processos.	Empresa - foco nas necessidades e prioridades do cliente.
Cheng e Dogan (2008)	<i>Customer Centricity marketing</i> : refere-se à prática na qual profissionais de marketing acessam cada cliente e definem se servirão o cliente diretamente ou se contratarão um terceiro para fazê-lo. O foco está nas necessidades, desejos e recursos do cliente para ser o ponto de partida para o processo de planejamento.	Marketing - foco nas necessidades dos clientes.
Crecelius et al. (2019)	<i>Firm’s customer-centric structure</i> : modelo em que as unidades de negócio estão organizadas por grupos de clientes.	Empresa - foco nas necessidades dos clientes.
Frankenberger, Weiblen e Gassmann (2013)	<i>Solution customer centricity</i> : nível em que a empresa foca os clientes e a entrega de soluções.	Empresa - foco nas necessidades dos clientes.
Jayachandran et al. (2005)	<i>Customer-centric management system</i> : consiste nos aspectos estruturais que asseguram que as ações da organização são direcionadas com base nas necessidades dos clientes e não nas necessidades das áreas funcionais.	Empresa - foco nas necessidades prioridades dos clientes.
Kumar, Venkatesan e Reinartz (2008)	<i>Customer-focused sales campaigns</i> : refletem-se nas campanhas de vendas e como o time de vendas coordena a estratégia de vendas por meio da categoria de produtos, time de vendas e tempo para endereçar as necessidades dos clientes.	Campanha de vendas - foco nas necessidades dos clientes.
Lamberti (2013)	<i>Customer-Centric firm</i> : manifesta-se por meio de uma contínua interação com clientes com o objetivo de gerar inteligência e entendimento das necessidades explícitas dos clientes e as ainda não descobertas; um envolvimento sistemático com clientes no marketing e desenvolvimento de novos produtos, coordenado com as estruturas organizacionais, reunindo e compartilhando informações sobre o cliente e gerenciando a interface em todos os pontos de contato e com o envolvimento da cadeia de suprimentos da empresa, coordenados com toda a empresa, capaz de fazer as customizações para atender as necessidades de clientes.	Empresa - nas necessidades dos clientes.
Lee et al. (2015)	<i>Customer-centric structure</i> : organização que alinha cada unidade de negócios a um grupo distinto de clientes.	Empresa - foco nas necessidades dos clientes
Lee, Sridhar e Palmatier (2017)	<i>Customer-aligned structural designs</i> : estrutura que alinha perfeitamente sua estrutura interna aos clientes externos.	Empresa - foco nas necessidades dos clientes

REFERÊNCIA	DEFINIÇÃO DE <i>CUSTOMER CENTRICITY</i>	UNIDADE DE ANÁLISE E FOCO
Liang e Tanniru (2006)	<i>Customer centric-information system</i> : sistema de informação capaz de configurar quatro componentes principais: cliente, processo, tecnologia e produto e serviço para satisfazer as necessidades do cliente.	Sistema de informação - nas necessidades dos clientes
Shah et al. (2006)	<i>Customer centricity</i> : todas as decisões começam com o cliente e oportunidades.	Empresa - foco nas necessidades dos clientes
Sheth, Sisodia e Sharma (2000)	<i>Customer-centric marketing</i> : entender e satisfazer as necessidades, desejos, e recursos de consumidores individuais em vez de mercado de massa e segmentado.	Empresa - foco nas necessidades dos clientes
Habel et al. (este artigo)	<i>Perceived customer centricity</i> : grau em que o cliente percebe que a empresa coloca os interesses dos clientes no centro dos negócios.	Empresa - foco nas necessidades prioridades dos clientes e essa medida é percebida pelo cliente

Fonte: Adaptação do artigo “*When do customers perceive customer centricity? The role of a firm’s and salespeople’s customer orientation.*” HABEL et al. (2019), pela Autora.

Com o objetivo de se obter um alinhamento conceitual nesta dissertação, foi utilizada a definição de Habel et al. (2019) que consideram *customer centricity* como o nível de percepção que o cliente tem sobre a empresa que coloca as necessidades do cliente no centro da tomada de decisão dos negócios.

2.4 Indicadores de satisfação e experiência do cliente

Sobre o tema de indicadores de satisfação e experiência dos clientes, a fim de demonstrar o referencial teórico pesquisado, criou-se o Quadro 8.

Quadro 8: Referencial teórico Indicadores de satisfação e experiência do cliente – principais conceitos

REFERENCIAL TEÓRICO	INDICADORES DE SATISFAÇÃO E EXPERIÊNCIA DOS CLIENTES
Brakus et al. (2009)	Desenvolveram uma escala de experiência de marca que mede quatro aspectos da experiência com a marca, sensorial, afetiva, intelectual e comportamental, identificando relações entre a experiência da marca e personalidade da marca, satisfação e lealdade.
Klaus e Maklan (2012, 2013)	Propuseram uma abordagem alternativa para medir a qualidade da experiência do cliente. Eles identificaram quatro aspectos da experiência do cliente: menor esforço, momento da verdade, foco no resultado e experiência com o produto.

REFERENCIAL TEÓRICO	INDICADORES DE SATISFAÇÃO E EXPERIÊNCIA DOS CLIENTES
Lemon e Verhoef (2016)	Entenderam que é mais produtivo que se considerem abordagens validadas em várias indústrias como as cinco dimensões de qualidade de serviços: confiança, garantia, tangibilidade, empatia e capacidade de resposta (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988; ZEITHMAL, BERRY e PARASURAMAN, 1996), como um ponto de partida e guia para a aferição da experiência do cliente.
Reichheld (2003)	Autor do conceito NPS, a métrica NPS (<i>Net Promoter Score</i>) foi um novo indicador rapidamente aceito por empresas e líderes de negócios devido a sua natureza simples e intuitiva. Seu objetivo é medir a experiência do cliente como a percepção num determinado ponto de contato, para uma única transação ou uma percepção mais abrangente.
Dixon, Freeman e Toman (2010)	Propuseram uma nova métrica, o <i>Customer Effort Score</i> (CES), esforço do cliente, como uma nova abordagem para medir o <i>feedback</i> do cliente relacionado com o grau de esforço que ele teve de despender em algum ponto da sua jornada.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A experiência do cliente é um constructo multidimensional que enfoca a resposta dos clientes às empresas durante toda a jornada de compra, considerando aspectos de cognição, emoção, comportamento, sensorial e social (LEMON & VERHOEF, 2016). A experiência do cliente relaciona-se com outros constructos como a satisfação dos clientes e a qualidade de serviços. A satisfação dos clientes é um dos componentes da experiência do cliente, focada na avaliação cognitiva dos clientes sobre a experiência.

Medir a experiência do cliente e capturar os *insights* para retroalimentar a organização são fatores críticos de sucesso para implementar uma estratégia de experiência do cliente nas empresas. O recomendado seria medir a experiência do cliente durante toda a jornada de compra (pré-compra, compra e pós-compra) e em todos os pontos de contato, porém ainda há uma visão muito fragmentada nas organizações a esse respeito.

Brakus *et al.* (2009) desenvolveram uma escala de experiência de marca que mede quatro aspectos da experiência com a marca - sensorial, afetiva, intelectual e comportamental -, identificando relações entre a experiência da marca e personalidade da marca, satisfação e lealdade.

Klaus e Maklan (2012, 2013) propuseram uma abordagem alternativa para medir a qualidade da experiência do cliente. Eles identificaram quatro aspectos da

experiência do cliente: menor esforço, momento da verdade, foco no resultado e experiência com o produto. Alguns estudiosos do Marketing propuseram medir a voz do cliente durante toda a experiência (SCHMIDT-SUBRAMANIAN, 2014; TEMKIN e BLISS, 2011).

Ainda há muitas discussões nas empresas e na academia sobre os indicadores de experiência do cliente e todas essas abordagens ainda não se consolidaram na prática, devido a ser um conceito recente do Marketing. Outro aspecto importante que precisa ser considerado é a dificuldade de se desenvolver um conjunto de indicadores que possa capturar de forma adequada a experiência do cliente em vários canais e indústrias distintas.

Para Lemon e Verhoef (2016), é mais produtivo que se considerem abordagens validadas em várias indústrias como as cinco dimensões de qualidade de serviços: confiança, garantia, tangibilidade, empatia e capacidade de resposta (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988; ZEITHMAL, BERRY e PARASURAMAN, 1996), como um ponto de partida e guia para a aferição da experiência do cliente.

Algumas empresas adotaram a prática de medir a experiência do cliente como a percepção num determinado ponto de contato, para uma única transação ou uma percepção mais abrangente. Especificamente, Reichheld (2003) propôs a métrica NPS (*Net Promoter Score*) como um novo indicador rapidamente aceito por empresas e líderes de negócios devido a sua natureza simples e intuitiva.

O sucesso do indicador NPS também se deu pelo fato de muitas empresas que adotavam métricas de satisfação de clientes encontrarem dificuldade de influenciar seus resultados com base no que se coletava. Muitos dados eram coletados, relatórios elaborados, mas com pouco resultado efetivo na satisfação dos clientes.

Atualmente, as empresas usam de forma ampla o NPS com medições diárias, semanais e mensais e a métrica faz parte do *dashboard* da empresa e dos relatórios anuais compartilhados com os *stakeholders* (LEMON & VERHOEF, 2016). Alguns pesquisadores também recomendam usar o NPS como uma métrica voltada para o futuro e a satisfação como uma métrica que olha o passado (ZEITHAMAL *et al.*, 2006).

Dixon, Freeman e Toman (2010) propuseram uma nova métrica, o *Customer Effort Score* (CES), esforço do cliente, como uma nova abordagem para medir o

feedback do cliente relativo ao grau de esforço que ele teve de despendar em algum ponto da sua jornada.

De Haan, Verhoef e Wiesel (2015) apresentaram um conceito de classificação de métricas dividindo-as em duas dimensões: escopo da métrica e capacidade de transformação dela. Também avaliaram o poder preditivo dessas métricas NPS e satisfação dos clientes para a retenção de clientes e concluíram que as diferenças entre elas são pequenas, porém seus resultados podem ser diferentes dependendo do contexto. Os autores acreditam que a métrica NPS e a satisfação de clientes superam o indicador CES em efetividade, porém recomendam a combinação de métricas para melhorar o desempenho preditivo.

Para os autores Lemon e Verhoef (2016), algumas conclusões sobre as métricas de experiência do cliente são importantes:

- ainda não há um consenso entre os estudiosos de Marketing sobre a melhor abordagem para avaliar todos os aspectos da experiência do cliente durante toda a sua jornada. Algumas escalas já validadas podem ser o ponto de partida, como a SERVQUAL;
- a métrica de satisfação do cliente e NPS têm desempenhos similares para avaliar o comportamento do consumidor e fazer análises preditivas, apesar de essas análises serem diferentes para cada contexto;
- as métricas que focam um único domínio como a métrica de CES (esforço do cliente) não são suficientes para prever o comportamento futuro do cliente;
- a combinação de várias métricas é mais eficiente para prever o comportamento do cliente do que uma métrica única.

Os autores também analisaram a perspectiva da jornada do cliente considerando os múltiplos pontos de contato na jornada de compra e seus resultados. Esses modelos foram desenvolvidos com o objetivo de medir vendas e conversão de vendas nas diversas etapas da jornada de compra.

2.5 Jornada do cliente

Com o propósito de demonstrar o referencial teórico pesquisado para o tema Jornada do Cliente, foi elaborado o Quadro 9.

Quadro 9: Referencial teórico Jornada do cliente – principais conceitos

REFERENCIAL TEÓRICO	JORNADA DO CLIENTE
Lemon & Verhoef (2016)	A jornada de compra do cliente é parte da experiência e foi conceituada por meio de múltiplos canais entendendo que ela acontece em três estágios: pré-compra, compra e pós-compra. Esse processo também considera as experiências passadas como um fator externo. E, em cada etapa, os clientes vivenciam a experiência nos múltiplos pontos de contato, em que alguns estão sob o controle da empresa. Identificaram quatro categorias de pontos de contato na experiência do cliente: marca, parceiro, cliente e social/externo.
Baxendale et al. (2015) De Haan, Wiesel e Pauwels (2016)	Os autores sugerem há diferentes tipos de pontos de contato na jornada e eles influenciam a experiência.
Kusinitz (2014)	Um outro aspecto importante no mapeamento da jornada do cliente é o <i>buyer persona</i> , ou seja, o cliente em si. <i>Persona</i> é um representante semificcional do cliente ideal, baseado na pesquisa de mercado e coleta de dados reais dos clientes.

Fonte: Elaborado pela Autora.

O Instituto de Ciências do Marketing (2014, 2016) acredita que a experiência do cliente será um dos desafios de pesquisa mais importantes dos próximos anos, em razão da sua complexidade e do crescente número de pontos de contato na jornada do cliente. Criar experiências positivas para o cliente durante sua jornada, em todos os pontos de contato, traz resultados positivos para as empresas melhorando seu desempenho, com a retenção e lealdade dos clientes (COURT *et al.*, 2009; EDELMAN, 2010; HOMBURG, JOZIC e KUEHNL, 2015).

A experiência do cliente foi conceituada como a jornada de compra por meio de múltiplos canais entendendo que ela acontece em três estágios: pré-compra, compra e pós-compra (LEMON & VERHOEF, 2016). A seguir, apresenta-se o detalhamento de cada etapa da jornada.

Pré-Compra - o primeiro estágio abrange todos os aspectos da interação do cliente com a marca, categoria e ambiente antes da compra. Esta etapa também é caracterizada por comportamentos de reconhecimento, pesquisa e consideração. Ele

engloba a experiência do cliente desde a etapa inicial quando o cliente identifica a necessidade, o desejo ou o impulso e busca satisfazer essa necessidade, desejo ou impulso por meio de um processo de compra (HOYER, 1984; PIETERS, BAUMGARTENER e ALLEN, 1995).

Compra – o segundo estágio engloba todas as interações do cliente com a marca e seu ambiente durante o evento da compra em si. É caracterizado por comportamentos tais como escolha, encomenda e pagamento. Esta etapa recebeu grande atenção dos estudiosos de marketing que pesquisaram como as atividades de marketing - e.g., o marketing mix (KOTLER e KELLER, 2015) - podem influenciar o processo de decisão de compra. Com o aumento dos pontos de contato e de informações para o cliente, alguns novos conceitos relacionados com a sobrecarga de informações, opções para o cliente e decisão nesse contexto precisam ser considerados nesta etapa e merecem uma atenção especial. Há pesquisas realizadas nesta etapa para experiência no ambiente digital (ELBERSE, 2010; MANCHANDA *et al.*, 2006).

Pós-compra – esta etapa engloba as interações dos clientes após a compra e inclui comportamentos como uso, consumo, engajamento pós-compra e serviços solicitados. Basicamente este estágio integra todas as interações que o cliente tem com a marca sobre o consumo do produto ou serviço. O produto neste estágio é o ponto crítico. Algumas pesquisas foram realizadas nessa área de experiência de consumo (HOLBROOK e HISHMAN, 1982) e recuperação de falhas em serviços (KELLEY e DAVIS, 1994). Pesquisas recentes incluíram o tema “ciclo de lealdade” como parte da jornada de decisão de compra dos clientes (COURT *et al.*, 2009), as quais estudam o comportamento do cliente que, por meio de um gatilho, pode voltar a recomprar com a empresa original ou considerar novas opções de compra.

Entendendo o conceito da jornada do cliente e suas etapas, considera-se fundamental para promover uma experiência positiva aos clientes que a empresa entenda a perspectiva dele na jornada, identificando os aspectos-chave de cada etapa, os elementos e pontos de contato da jornada e os gatilhos que podem influenciar sua decisão de continuar ou descontinuar seu processo de compra.

Estudos recentes sugerem que há diferentes tipos de pontos de contato na jornada e eles influenciam a experiência (BAXENDALE *et al.*, 2015; DE HAAN, WIESEL e PAUWELS, 2016). Lemon e Verhoef (2016) identificaram quatro categorias

de pontos de contato na experiência do cliente: marca, parceiro, cliente e social/externo detalhados a seguir.

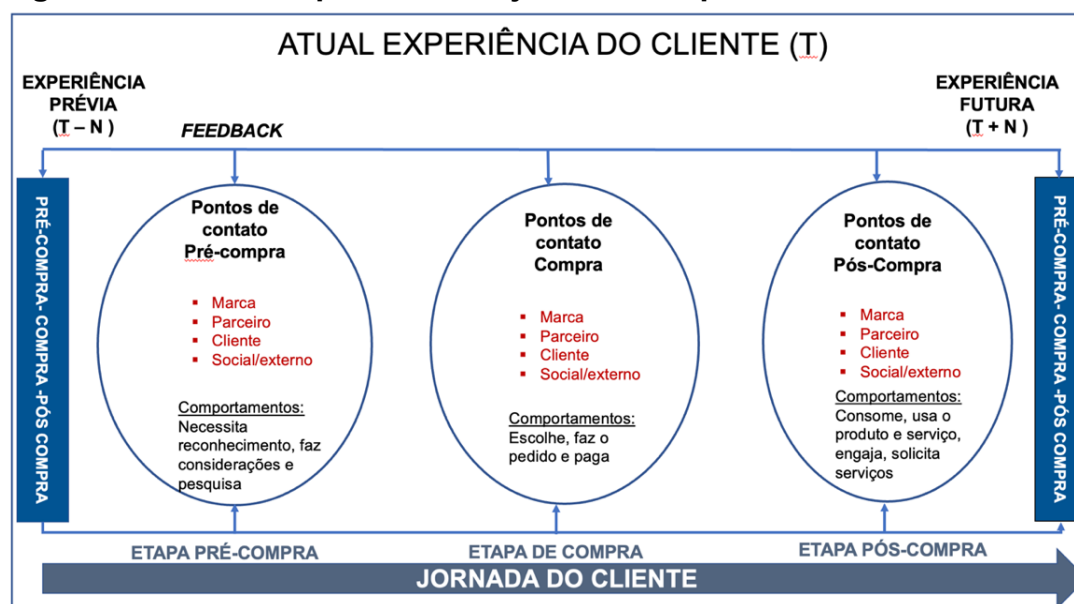
Marca – os pontos de contato são as interações sob controle da empresa; são as propagandas, *websites*, programas de lealdade e qualquer outro elemento do marketing mix.

Parceiro – este ponto de contato refere-se às experiências que acontecem dentro de um ambiente gerenciado e controlado pela empresa e um parceiro de negócio. Esses parceiros incluem distribuidores, agências de marketing, parceiros de programas e parceiros de comunicação.

Cliente – este ponto de contato são as ações dos clientes como parte da experiência total durante a jornada e não estão sob o controle da empresa; por exemplo, um cliente que está pensando nas suas necessidades de consumo ou desejos na fase de pré-compra.

Social/Externo – este ponto refere-se à influência de outros na experiência do cliente; por exemplo, a opinião de outros clientes, formadores de opinião e influenciadores que podem impactar a experiência nos três estágios. Independentemente de a opinião ter sido solicitada ou não, ela pode influenciar a experiência do cliente, como a opinião sobre um restaurante, uma peça de teatro, que ocorre logo após o consumo. Esse efeito, segundo Baxendale (2015), pode ser substancialmente mais poderoso que as propagandas da empresa.

Figura 2: Modelo do processo de jornada e experiência do cliente



Fonte: Adaptada de LEMON, N. K.; VERHOEF, C. Peter (2016).

Um outro aspecto importante no mapeamento da jornada do cliente é o *buyer persona*, ou seja, o cliente em si. *Persona* é um representante semificcional do cliente ideal, baseado na pesquisa de mercado e coleta de dados reais dos clientes (KUSINITZ, 2014). O conceito de *Persona* tem sido tradicionalmente utilizado para *design* com foco no usuário (PRUITT & ADLIN, 2006), mas o uso desse conceito tem sido ampliado para a gestão da marca e *design* da experiência do cliente (HERSKOVITZ & CRYSTAL, 2010).

Com essa perspectiva da jornada do cliente, é importante ressaltar que as empresas devem entender as expectativas das próprias empresas e dos clientes, identificando os elementos-chave em cada estágio da jornada e seus pontos de contato, além de identificar possíveis gatilhos que influenciam o cliente na sua decisão de continuar ou descontinuar a compra.

Lemon e Verhoef (2016) conceitualizaram a experiência do cliente como a jornada do cliente com a empresa durante todo o seu processo de compra, considerando todos os seus pontos de contato. Para os autores, a experiência é um processo dinâmico e interativo que flui desde a pré-compra, incluindo a etapa de consideração e pesquisa, até a de compra e a de pós-compra. Esse processo também considera as experiências passadas como um fator externo. E, em cada etapa, os clientes vivenciam a experiência nos múltiplos pontos de contato, em que alguns estão sob o controle da empresa.

Concluindo este capítulo que trata do referencial teórico, o eixo principal do estudo em questão é a experiência do cliente e os aspectos relativos à implantação de uma estratégia de CX. Com o levantamento teórico, pretende-se construir o alicerce necessário para que a dissertação tenha uma base teórica robusta para dar sequência à etapa seguinte, que é a pesquisa de campo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se a forma e os procedimentos técnicos pelos quais a pergunta de pesquisa e seus objetivos foram investigados, respondidos e analisados. O método de pesquisa pretendido fornece os dados necessários para responder à seguinte questão de pesquisa: As empresas brasileiras do setor de serviços estão alinhadas ao modelo da CXPA, nas suas implantações de estratégia de experiência do cliente?

Para melhor compreensão, este capítulo está estruturado conforme o Quadro 10, visando demonstrar todo o procedimento técnico utilizado.

Quadro 10 – Estruturação do método de pesquisa

ABORDAGEM	SEÇÃO
Conceitos de estruturação da metodologia de pesquisa	3.1 Coerência entre método e objetivo 3.2 Caracterização do método de pesquisa 3.3 Matriz de amarração
Seleção dos entrevistados	3.4 Seleção dos entrevistados 3.4.1 Sobre as empresas cujos executivos foram entrevistados
Coleta e tratamento de dados	3.5 Instrumento de pesquisa 3.6 Coleta e tratamento de dados

Fonte: Elaborado pela Autora.

3.1 Coerência entre método e objetivo

Antes de tudo, cabe ressaltar que este estudo tem sua influência epistemológica no Positivismo, pois a transparência da visão filosófica da ciência é fundamental na construção lógica da pesquisa, que pretende responder aos objetivos propostos seguindo uma coerência lógica.

Segundo YIN (2015, p.30), o projeto de pesquisa é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e finalmente às suas conclusões.

Para Nielsen *et al.* (2018), a pergunta de pesquisa é a primeira etapa da coerência lógica intrínseca da investigação e ela define o escopo e a delimitação do trabalho. A

pergunta de pesquisa, também chamada questão de pesquisa, configura o primeiro passo do projeto e dará ao pesquisador um direcionamento para avançar nas etapas posteriores organizando a sua investigação.

A segunda etapa da pesquisa é o alinhamento entre a pergunta de pesquisa e o objetivo geral indicando o que se pretende alcançar com a investigação. O objetivo geral será respondido pelos objetivos específicos que, por sua vez, com o objetivo geral devem detalhar de forma coerente os resultados intermediários que se pretendem alcançar. Nesta etapa busca-se uma amarração e uma coerência interna da pesquisa.

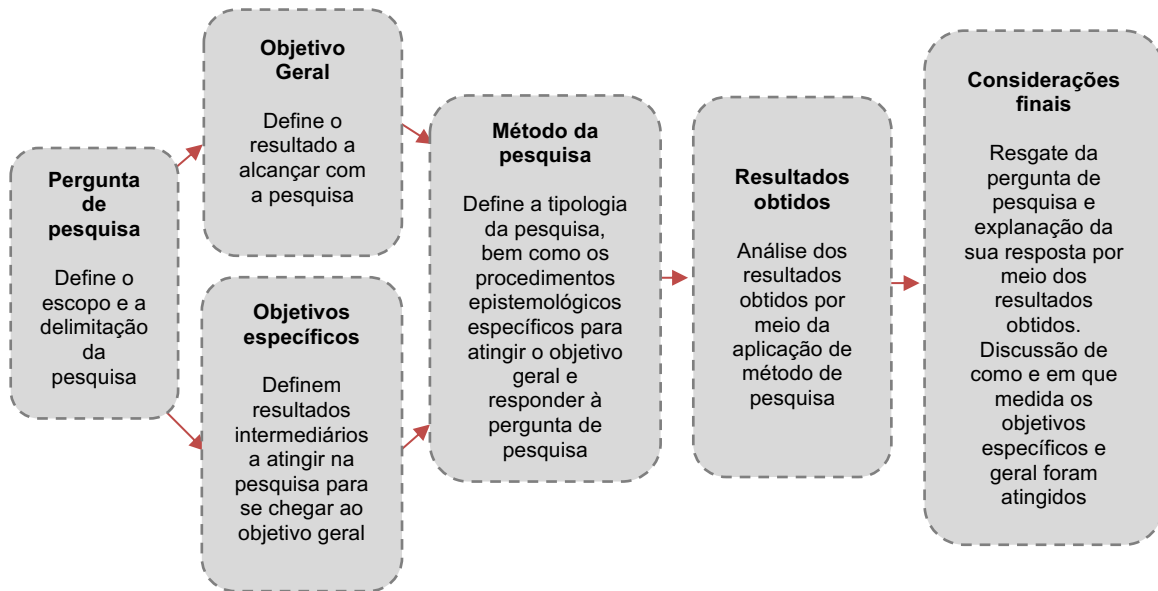
Na terceira etapa, apresenta-se o método de pesquisa mais adequado para se atingirem os objetivos definidos dentro da linha epistemológica escolhida e garantir uma coerência entre a teoria e a prática de campo.

A quarta etapa consiste na análise dos resultados obtidos no campo por meio do procedimento técnico definido; neste estudo, entrevistas semiestruturadas com especialistas de mercado, e posteriormente realizando-se a análise do conteúdo a partir da pergunta de pesquisa.

Finalmente, na quinta etapa apresentam-se as considerações finais do trabalho, demonstrando o atendimento ao escopo e a delimitação da pesquisa, resgatando a pergunta de pesquisa e verificando-se como essa pode ser respondida por meio dos resultados obtidos.

Na Figura 3 ilustram-se as etapas da metodologia utilizada nesta pesquisa de dissertação com o propósito de se obter uma coerência entre método e objetivo de pesquisa.

Figura 3 – Coerência entre o método e objetivos.



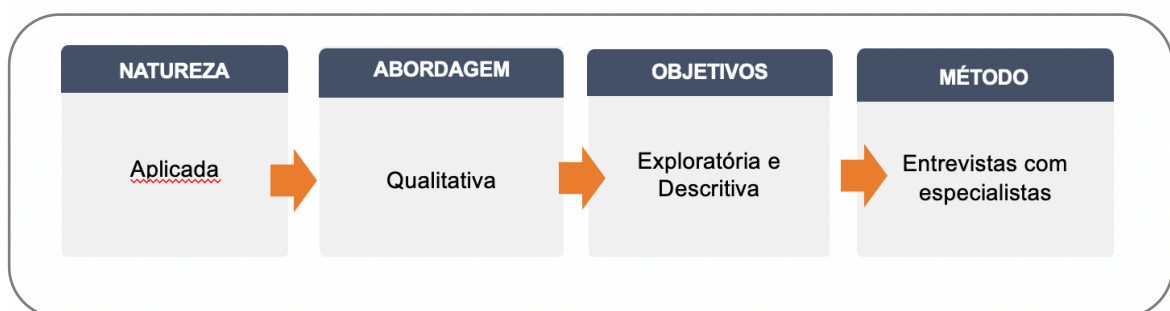
Fonte: NIELSEN *et al.* (2018, p.128).

3.2 Caracterização do método de pesquisa

A pesquisa científica apresenta diversos aspectos e o pesquisador deve fazer escolhas mais adequadas aos objetivos e às limitações do estudo em desenvolvimento. Portanto não há uma regra que limite o pesquisador e ele pode decidir, após uma reflexão sobre o método mais adequado para a sua investigação (NIELSEN *et al.*, 2018).

A classificação desta pesquisa possui quatro blocos relativos a quatro dimensões distintas de abordagem detalhados na Figura 4.

Figura 4 – Tipologia da pesquisa.



Fonte: Elaborada pela Autora com base em Nielsen *et al.* (2018).

A pesquisa é de natureza aplicada, pois pretende-se utilizar os conhecimentos desenvolvidos na pesquisa básica para a resolução de problemas específicos, criando-se uma solução para suprir as lacunas existentes no mercado nas implantações de experiência do cliente.

A abordagem escolhida é a qualitativa por promover um aprofundamento melhor do fenômeno estudado por meio da observação, descrição, compreensão e busca do significado (NIELSEN *et al.*, 2018).

Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa possui a capacidade de representar as visões e as perspectivas dos participantes de um estudo. Ela também pode ser uma oportunidade para desenvolver novos conceitos. Considerando que a experiência do cliente é um fenômeno recente e que a partir dos anos de 2000 surgiram as primeiras pesquisas e publicações sobre o tema, entende-se que a pesquisa qualitativa é a indicada para resolver o problema de pesquisa indicado neste caso.

Patton (1980) e Glazier & Powell (2011) indicam que os dados qualitativos são: descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos, citações diretas de pessoas sobre suas experiências, trechos de documentos, registros, correspondências, gravações ou transcrições de entrevistas e discursos, dados com maior riqueza de detalhes e profundidade e interações de indivíduos, grupos e organizações, apud Câmara (2013).

Godoy (1995) apud Câmara (2013) reflete que:

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. Parte de questões ou foco de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995, p.58).

Neste estudo, a etapa do método de pesquisa foi realizada em duas fases distintas: uma fase exploratória, com entrevistas semiestruturadas com especialistas com um roteiro de dez perguntas, com o objetivo de não apenas mapear as implantações da experiência do cliente em empresas brasileiras, como também

identificar as lacunas existentes, tendo como referência a matriz da CXPA. A segunda fase, descritiva, traz como objetivo propor uma solução aderente à matriz CXPA para suprir as lacunas existentes na implantação de estratégia de experiência do cliente.

Foi elaborado o Quadro 11 com o objetivo de detalhar as fases desta dissertação.

Quadro 11 – Etapas da pesquisa

CRITÉRIOS	ETAPA 1	ETAPA 2
Tipo de pesquisa	Exploratória	Descritiva
Natureza da pesquisa	Qualitativa	Qualitativa
Método	Entrevistas com especialistas	Análise do conteúdo
Unidade de análise	Três empresas: duas do setor de Telecomunicações e uma do setor de Aviação.	Três empresas: duas do setor de Telecomunicações e uma do setor de Aviação.
Objetivo	Identificar as lacunas existentes na implantação de uma estratégia de experiência do cliente e entender as necessidades para suprir as lacunas existentes.	Propor uma solução com base no conhecimento teórico e competências da CXPA e princípios da educação corporativa.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Cumpridas as duas etapas, esta pesquisa trará maior riqueza e compreensão do fenômeno estudado e possibilitará atender aos objetivos específicos e ao objetivo geral, identificando o estágio de desenvolvimento das implantações de uma estratégia de experiência do cliente em empresas brasileiras. Entendem-se as suas necessidades para suprir as lacunas existentes hoje no mercado e, finalmente, propôs-se uma solução aderente à matriz de competências da CXPA para as lacunas existentes nas implantações de estratégia de experiência do cliente no Brasil.

Por fim, o método de pesquisa escolhido é o recomendado, considerando-se que as principais questões a serem investigadas requerem profundidade no seu entendimento.

3.3 Matriz de amarração

A matriz de amarração foi elaborada visando organizar e dar melhor direcionamento ao caminho a ser trilhado nesta pesquisa. Foi construída com base nos seguintes tópicos: (1) questão de pesquisa, (2) objetivo geral, (3) objetivos específicos, (4) cinco competências da matriz CXPA - C1: Análise e entendimento dos *insights* dos clientes, C2: Estratégia de experiência do cliente, C3: Métricas, avaliação de indicadores e ROI, C4: *Design*, implementação e inovação, C5: Cultura e *accountability*, (5) as categorias de análise, (6) os indicadores de análise e (7) as perguntas empíricas associadas às competências.

Com o objetivo de identificar as lacunas existentes nas implantações de experiência do cliente a fim de se propor uma solução com base nas competências da CXPA, optou-se por escolher duas perguntas para cada competência assegurando uma coerência lógica no processo de entrevista.

Quadro 12: Matriz de Amarração

MATRIZ DE AMARRAÇÃO DISSERTAÇÃO						
QUESTÃO DE PESQUISA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COMPETÊNCIAS CXPA	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES DE ANÁLISE	PERGUNTAS EMPÍRICAS ASSOCIADAS ÀS COMPETÊNCIAS
As empresas brasileiras do setor de serviços estão alinhadas ao modelo CXPA nas suas implantações da estratégia de experiência do cliente?	Propor uma solução aderente à matriz de competências da CXPA para as lacunas existentes nas implantações de estratégia de experiência do cliente no Brasil	1) Identificar as lacunas existentes nas implantações de estratégia de clientes em empresas brasileiras	C1: Análise e entendimento dos <i>insights</i> dos clientes	<i>Insights</i> de clientes	NPS, CSAT, Pesquisa de satisfação, Melhoria contínua	C1) Quais métricas são difundidas e utilizadas na sua empresa para monitorar a experiência e satisfação dos clientes? C1) Como são utilizadas essas informações sobre o <i>feedback</i> do cliente?
			C2: Estratégia de experiência do cliente	Estratégia de experiência do cliente	Proposta de valor, Iniciativas de CX	C2) Como sua estratégia de experiência do cliente está alinhada à proposta de valor da marca? C2) Quais as iniciativas sua empresa possui para operacionalizar a estratégia de experiência do cliente?
		2) Entender as necessidades para suprir as lacunas existentes	C3: Métricas, avaliação de indicadores e ROI	Resultados de CX	<i>Churn</i> , Lucratividade, Retenção de clientes, ROI	C3) Como a sua organização correlaciona os resultados de CX com o crescimento, retenção e lucratividade da empresa? C3) Como a sua empresa utiliza os resultados de CX na construção de " <i>business case</i> " de projetos?
			3) Definir uma solução com base no conhecimento teórico, competências da CXPA e princípios da educação corporativa.	C4: <i>Design</i> , implementação e inovação	Jornada do cliente	Mapeamento da jornada do cliente, <i>Persona</i> , Pontos de contato
		C5: Cultura e <i>accountability</i>		Cultura centrada no cliente	<i>Accountability</i> , Cultura organizacional, Liderança, Programa de incentivo	C5) Na sua empresa há práticas que cultivem a cultura centrada no cliente? Quais são elas? C5) Como a sua organização promove programas de reconhecimento e incentivo que favoreçam a cultura centrada no cliente e a <i>accountability</i> ?

Fonte: Elaborado pela Autora.

3.4 Seleção dos entrevistados

Antes de tudo, a seleção dos candidatos tinha o foco em convidar executivos de empresas-referência no mercado brasileiro na área de Atendimento e Experiência do Cliente. Uma outra premissa adotada foi a escolha de profissionais cuja estratégia de experiência já havia sido implementada ou estava em curso na empresa.

A partir da definição dessas premissas, foi contatado o IBRC – Instituto Ibero-Americano de Relacionamento com Clientes, responsável pelo *ranking* das melhores e piores empresas em atendimento, o *Ranking* Nacional de Atendimento ao Cliente, publicado pela revista Exame. Porém, em função da pandemia, o último *ranking* disponibilizado pelo instituto foi em 2019.

Com isso em mãos, foram contatadas as empresas Amazon, Apple, Nubank e Fleury, porém, por restrições de sigilo, *compliance* e falta de disponibilidade dessas empresas em participar da pesquisa não foi possível conhecer seu estágio de desenvolvimento e sua aderência e alinhamento ao modelo da CXPA.

Mediante esse contexto, optou-se pela estratégia de selecionar executivos a partir da conveniência e indicação (bola de neve) de outros executivos que atuassem em posições de liderança nas áreas de Experiência do Cliente e que estivessem disponíveis para contribuir com esta pesquisa. Com isso, a unidade de análise a ser investigada nesta pesquisa foi a empresa que o executivo entrevistado atuasse em posição de liderança na área de Experiência do Cliente.

A primeira entrevista realizada em novembro de 2022 teve como principal objetivo testar o roteiro de perguntas e optou-se por descartá-la, entendendo que não se levantou conteúdo relevante sobre o tema e o roteiro necessitava de ajustes.

Posteriormente, realizou-se uma entrevista com uma executiva do setor de Telecomunicações; porém, devido ao estágio inicial de implementação da estratégia de CX e à recém-contratação de um executivo que se dedicaria exclusivamente ao tema, por recomendação do orientador deste trabalho, a entrevista não foi aproveitada.

Em resumo, a seleção dos três participantes que foram objetivo de análise na pesquisa deu-se pela conveniência do pesquisador, ou seja, pela disponibilidade e acessibilidade e não por um critério estatístico.

Com a definição dos participantes, a pesquisadora contatou-os pelo whatsapp e posteriormente lhes enviou um e-mail com o material sobre o projeto de pesquisa:

informaram-se o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e foram agendadas as entrevistas conforme a disponibilidade dos entrevistados.

Quadro 13 – Seleção dos entrevistados

EMPRESA	SETOR	CARGO	NOME
Consultoria	Consultoria e Tecnologia	CEO e Fundador	Executivo Consultoria
Telecom 1	Telecomunicações	Executiva da área de Atendimento ao Cliente	Executiva Telecom 1
Telecom 2	Telecomunicações	Executivo da área de Experiência do Cliente	Executivo Telecom 2
Telecom 3	Telecomunicações	Executivo da área de Experiência do Cliente	Executivo Telecom 3
Aviação	Aviação	Executiva da área de Experiência do Cliente	Executiva Aviação

Fonte: Elaborado pela Autora.

3.4.1 Sobre as empresas cujos executivos foram entrevistados

Telecom 2

A Telecom 2 é uma empresa de telecomunicações que atua no mercado brasileiro, oferecendo serviços de telefonia móvel, internet banda larga, TV por assinatura e telefonia fixa para clientes residenciais e corporativos. A empresa faz parte do grupo internacional, uma das maiores operadoras do Brasil de telefonia móvel, fixa, banda larga e TV por assinatura, fundada em 2003, constituída com a fusão entre a operadora de telefonia móvel e a operadora de telefonia fixa. Com uma rede de infraestrutura moderna e abrangente, a empresa busca constantemente inovações tecnológicas e investe na expansão dos serviços oferecidos. Além disso, a empresa tem como compromisso oferecer aos clientes experiências *personalizadas* e atendimento de qualidade. Está presente em todos os estados brasileiros e milhões de clientes estão em sua base. Segundo dados divulgados pela própria empresa em seu relatório financeiro de 2020, a Telecom 2 possui uma receita líquida anual de mais de R\$36 milhões e um lucro líquido de mais de R\$1,5 bilhão. Além disso, a empresa possui uma extensa rede de infraestrutura de telecomunicações, incluindo cerca de 66 mil torres de celular, mais de 8 milhões de acessos de banda larga fixa e mais de 60 mil km de cabos de fibra óptica. É uma das empresas mais relevantes do setor de telecomunicações do País.

Em 2018, a empresa deu início a seu projeto de implantação de uma área de CX, que possuía uma estrutura apartada das áreas de negócio operacionais. Esse modelo não favoreceu a evolução do programa na empresa que tem uma estrutura organizacional verticalizada. Em maio de 2022, a área de CX e a área de atendimento ao cliente foram integradas, o que fortaleceu o programa de CX da companhia. Desde o momento em que esse novo modelo foi estabelecido, um programa foi criado com o objetivo de promover uma visão menos departamentalizada na organização, considerando que a jornada de um cliente permeia várias áreas da empresa. O ponto forte da empresa Telecom 2 sobre o programa de CX é sua experiência na gestão de indicadores, mas, em contrapartida, a empresa carece de uma ferramenta de *data analytics* que apoie a liderança na análise e entendimento dos *insights* dos clientes. A empresa demonstrou que, apesar de ter iniciado seu programa de CX em 2018, ainda há muito por fazer quanto às iniciativas estratégicas de CX que necessitam de maior direcionamento para obter os resultados esperados.

Telecom 3

A empresa Telecom 3 é uma empresa de telecomunicações que atua no mercado brasileiro, oferecendo serviços de telefonia móvel, internet banda larga, TV por assinatura e telefonia fixa para clientes residenciais e corporativos. A empresa foi fundada em 2003, a partir de uma fusão entre a operadora de telefonia móvel e a operadora de telefonia fixa.

Com uma rede de infraestrutura moderna e abrangente, a empresa busca constantemente inovações tecnológicas e investe na expansão dos serviços oferecidos, o que a torna uma das principais operadoras de telecomunicações do país, com presença em todos os estados brasileiros e milhões de clientes em sua base. A empresa tem o compromisso de oferecer aos seus clientes melhores experiências e atendimento de qualidade, o que a faz estar atenta às demandas e necessidades dos clientes. Essa preocupação com o cliente também se reflete em suas políticas de responsabilidade social, que buscam contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde a empresa está presente.

Dessa forma, a empresa Telecom 3 destaca-se como uma empresa que busca constantemente inovação e qualidade em seus serviços, ao mesmo tempo em que assume um papel importante no desenvolvimento socioeconômico do País. Segundo

dados divulgados pela própria empresa em seu relatório financeiro de 2020, a empresa Telecom 3 possui receita líquida anual de mais de R\$33 bilhões e um lucro líquido de mais de R\$1 bilhão, o que a torna uma das principais empresas de telecomunicações do Brasil.

O programa de CX da empresa Telecom 3 enfatizou três iniciativas principais, a saber: o programa de Cultura, chamado DNA; os indicadores para melhorar a análise dos *insights* dos clientes e o esforço de mapeamento de jornada que resultou no mapeamento de cerca de 300 jornadas de clientes. O programa de cultura DNA foi utilizado para treinamento não só das suas equipes internas, mas também de seus terceirizados promovendo o *mindset* de foco no cliente que era um dos objetivos da companhia. Um destaque na empresa é a participação do líder de CX em reunião com o *board* da empresa para apresentar casos críticos de clientes, obtendo apoio para promover mudanças e correções envolvendo várias áreas na empresa. Apesar de ter evoluído na implantação de sua estratégia de CX, a empresa ainda não mensura os resultados do programa de CX.

Aviação

A empresa de Aviação é uma empresa brasileira de transporte aéreo, fundada em 2008. Com sede no estado de São Paulo, é a maior companhia aérea brasileira em número de voos e cidades atendidas, tendo aproximadamente 900 voos diários, para mais de 150 destinos no Brasil, América do Sul, Caribe e Estados Unidos, transportando milhões de passageiros por ano. Com uma frota operacional de aproximadamente 160 aeronaves e mais de 13.000 tripulantes, ela possui mais de 300 rotas.

A empresa tem como principal diferencial a oferta de um serviço de alta qualidade, aliado a preços competitivos. A empresa é reconhecida por suas iniciativas de inovação, como a introdução de voos em aeronaves turboélicas para destinos regionais, e por ser a primeira companhia aérea no mundo a oferecer TV ao vivo em todos os seus voos.

Além disso, a empresa tem um forte compromisso com a responsabilidade social e ambiental, atuando em diversas iniciativas voltadas para a sustentabilidade e para

o desenvolvimento das comunidades onde atua. A companhia tem forte presença no setor de cargas, oferecendo soluções logísticas integradas para clientes em todo o Brasil, o que a torna uma das principais empresas do setor no País.

No mercado financeiro, é uma empresa listada na Bolsa de Valores de New York (NYSE) e na B3 (antiga BM&FBOVESPA), com valor de mercado de bilhões de dólares, o que evidencia seu sucesso no mercado de aviação comercial.

A empresa de Aviação demonstrou maturidade na sua implantação de CX com iniciativas alinhadas à matriz de competências da CXPA. No tópico de análise e entendimento de *insights* de clientes, a empresa alcançou um estágio em que consegue identificar todas as dores de clientes nas suas jornadas com a empresa, seja no *pre-flight*, seja no *in-flight* podendo tomar medidas corretivas de forma eficiente. Sua estrutura de *data analytics* é robusta e promove a tomada de decisão com base na inteligência de dados. O processo de mapeamento de jornada da empresa foi uma das primeiras atividades do programa e atualmente há um monitoramento contínuo da jornada dos clientes. Um diferencial na empresa é a utilização da metodologia Ágil para organizar equipes multifuncionais que trabalham as melhorias na experiência dos clientes, de forma estruturada e contínua.

3.5 Instrumento de pesquisa

Segundo Nielsen *et al.* (2018), a centralidade do método é a essência da ciência e ele é pautado pela racionalidade e pela utilização de práticas empíricas, formas consideradas na maioria das pesquisas científicas. Há duas categorias distintas de coleta de dados: dados primários e dados secundários.

Os dados primários são coletados diretamente da fonte, portanto não são dados tratados, enquanto os secundários já foram analisados e tratados de alguma forma (Nielsen *et al.* 2018).

Nesta pesquisa, foram coletados dados primários, mediante entrevistas semiestruturadas. Essas são uma combinação das entrevistas estruturadas, em que o entrevistado deve responder a um roteiro de perguntas previamente formuladas, com maior controle do entrevistador, e de entrevistas não estruturadas em que não há perguntas preestabelecidas. A entrevista semiestruturada deixa espaço para

interferência do entrevistador que terá maior liberdade de alterar parcialmente as perguntas (Nielsen *et al.* 2018).

Para esta dissertação, foram estruturados dois instrumentos de pesquisa: um primeiro com o objetivo de testar o protocolo e entendimento do entrevistado, mas foi descartado em função de ajustes realizados e conteúdo pouco relevante para a pesquisa. O segundo instrumento de pesquisa foi elaborado com o objetivo de se identificarem as lacunas existentes nas implantações de experiência do cliente e continha dez perguntas - duas associadas a cada competência da matriz de competências da CXPA, buscando uma amarração das perguntas com as competências obtendo-se rigor e coerência lógica para a realização da pesquisa.

No Quadro 14, apresenta-se o protocolo de pesquisa elaborado considerando-se as cinco competências da CXPA.

Quadro 14: Roteiro de entrevista

#	QUESTÕES PARA A COLETA DE DADOS
C1: ANÁLISE E ENTENDIMENTO DOS <i>INSIGHTS</i> DOS CLIENTES	
1	Quais métricas são difundidas e utilizadas na sua empresa para monitorar a experiência e satisfação dos clientes?
2	Como são utilizadas essas informações sobre o <i>feedback</i> do cliente?
C2: ESTRATÉGIA DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	
3	Como sua estratégia de experiência do cliente está alinhada à proposta de valor da marca?
4	Quais iniciativas sua empresa possui para operacionalizar a estratégia de experiência do cliente?
C3: MÉTRICAS, AVALIAÇÃO DE INDICADORES E ROI	
5	Como a sua organização correlaciona os resultados de CX com o crescimento, retenção e lucratividade da empresa?
6	Como a sua empresa utiliza os resultados de CX na construção de " <i>business case</i> " de projetos?
C4: DESIGN, IMPLEMENTAÇÃO E INOVAÇÃO	
7	Como a sua empresa realiza o mapeamento de jornadas de clientes?
8	Como a sua organização usa o mapeamento de jornada para priorizar e implementar as melhorias na experiência do cliente?
C5: CULTURA E ACCOUNTABILITY	
9	Na sua empresa há práticas que cultivem a cultura centrada no cliente? Quais são elas?
10	Como a sua organização promove programas de reconhecimento e incentivo que favoreçam a cultura centrada no cliente e a <i>accountability</i> ?

Fonte: Elaborado pela Autora.

As questões formuladas no instrumento de pesquisa tinham como objetivos: 1) identificar as lacunas existentes em implantações de estratégia de experiência de clientes em empresas brasileiras; 2) entender as necessidades para suprir as lacunas existentes; 3) definir uma solução com base no conhecimento teórico e competências da CXPA e princípios da educação corporativa.

Com o objetivo de apresentar os entrevistados e a sua participação nas etapas da pesquisa, elaborou-se o Quadro 15 com um resumo dos dados dos entrevistados, setor de atuação, cargo, etapa da pesquisa, roteiro e do que foi considerado para a etapa de análise de conteúdo.

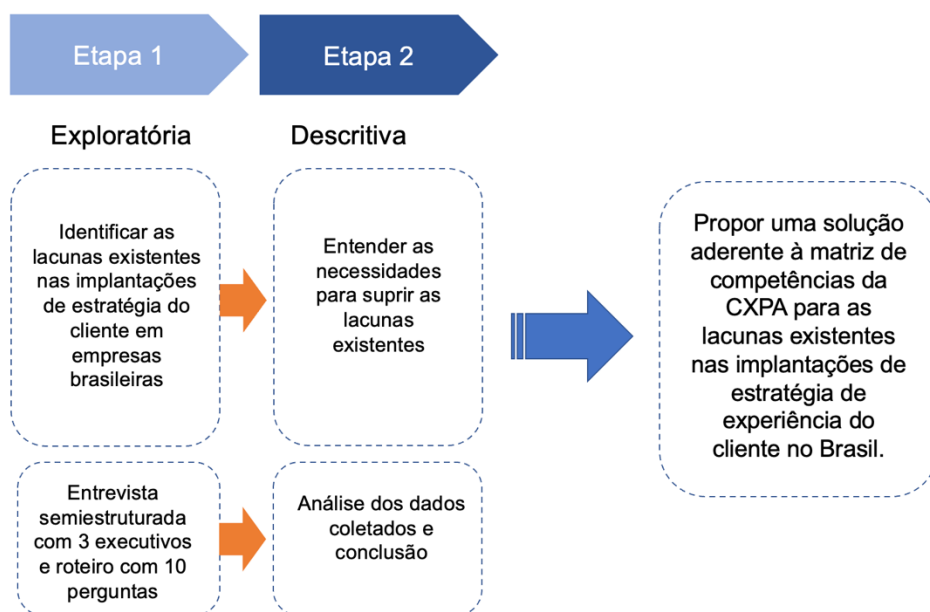
Quadro 15: Resumo das entrevistas

EMPRESA	SETOR	CARGO	ETAPA	ROTEIRO	OBSERVAÇÃO
Consultoria	Consultoria e Tecnologia	CEO e Fundador	Teste do protocolo	6 perguntas	Descartado para ajuste do roteiro
Telecom 1	Telecomunicações	Diretora de Atendimento ao Cliente	Teste de protocolo	10 perguntas	Descartado por falta de dados objetivos
Telecom 2	Telecomunicações	Diretor de Experiência do Cliente	Etapa 1	10 perguntas	Considerado para análise de conteúdo
Telecom 3	Telecomunicações	Diretor de Experiência do Cliente	Etapa 1	10 perguntas	Considerado para análise de conteúdo
Aviação	Aviação	Gerente sênior de Experiência do Cliente	Etapa 1	10 perguntas	Considerado para análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela Autora.

A fim de demonstrar as etapas da pesquisa e seus objetivos, criou-se a Figura 5 para elucidar as atividades realizadas em cada etapa.

Figura 5 – Etapas da pesquisa e objetivos



Fonte: Elaborado pela Autora.

3.6 Coleta e tratamento de dados

A coleta de dados foi iniciada em novembro/2022 assim que a pesquisadora obteve a sua aprovação na Banca de Qualificação. Os pontos de aprimoramento e recomendações de ajustes foram incorporados como contribuições para melhor endereçamento do projeto de pesquisa.

Em sequência, foram retomados os contatos com os executivos que se dispuseram a contribuir com este projeto de pesquisa quando foram sondados. Após discussão e ajustes com o orientador, teve início o processo de entrevistas seguindo o método de pesquisa estabelecido.

De acordo com o protocolo da pesquisa, foi enviado um e-mail aos participantes da primeira etapa com orientações sobre a entrevista, material resumido do projeto de pesquisa, com o problema de pesquisa, seu objetivo geral e objetivos específicos.

As entrevistas aconteceram conforme o esperado e, para maior comodidade e agilidade, foram realizadas por videoconferência na plataforma *Teams* e gravadas com prévia autorização dos participantes. Elas estão no Quadro 16 com suas

respectivas datas e duração. Dessa forma, os dados foram coletados adequadamente pela pesquisadora, que utilizou a funcionalidade de transcrição da plataforma *Teams* para agilizar a preparação do material coletado.

Quadro 16 – Realização das entrevistas

EMPRESA	DATA	PARTICIPANTES	ETAPA	DURAÇÃO
Consultoria	out.2022	CEO e Fundador	Teste do protocolo	55:10
Telecom 1	02.11.2022	Diretora de Atendimento ao Cliente	Teste de protocolo	58:05
Telecom 2	24.02.2023	Diretor de Experiência do Cliente	Etapa 1	1:08:11
Telecom 3	02.03.2023	Diretor de Experiência do Cliente	Etapa 1	40:36
Aviação	16.03.2023	Gerente sênior de Experiência do Cliente	Etapa 1	54:40

Fonte: Elaborado pela Autora.

A análise dos dados primários foi feita em quatro etapas. A primeira etapa consistiu na preparação dos dados coletados em campo por meio de validação e conferência da transcrição automática das entrevistas.

Na segunda etapa, foi realizada a análise de conteúdo por meio da codificação automática das transcrições das entrevistas com especialistas, utilizando-se o *software* Atlas TI e a funcionalidade *AI coding*, e posteriormente essa primeira codificação foi exportada para o Excel. Os parágrafos foram inteiramente selecionados desprezando-se as perguntas e trechos menos importantes. Mais de um código foi adicionado a muitos parágrafos.

A Figura 6 mostra um exemplo de codificação realizada pelo Atlas TI e exportada para o Excel.

Figura 6: Exemplo da 1.ª Codificação

document	ordem	quotation	codes automático (AI coding)
TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO TELECOM 2.docx	1	Eu vim para o grupo justamente para implantar essa cultura de métricas e acompanhamento da satisfação do cliente. Então vim para a EMPRESA em 2009 e na época não existia ainda no mercado nenhum conceito de métrica para medir satisfação do cliente. A gente tinha as pesquisas de satisfação feitas pelos institutos, mas que mediam até se o cliente gostava ou não da cor da camisa do técnico. Enfim era um negócio muito amplo e que não tinha nenhuma correlação com o negócio. Então em 2009 a gente criou na EMPRESA a época o conceito do contact rate, foi a primeira métrica que a gente implementou dentro da empresa.	Gestão da experiência do cliente: Implementação de métricas, Gestão da experiência do cliente: Satisfação do cliente, Estratégia Organizacional: Inovação

document	ordem	quotation	codes automático (AI coding)
TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO TELECOM 2.docx	2	E o que nada mais é do que a quantidade de ligações que a gente recebia dividida pela base de clientes que a gente tinha.	Gestão da experiência do cliente: Métricas
TRANSCRIÇÃO ENTREVISTADO TELECOM 2.docx	3	Em síntese o conceito era, quanto menos ligação a gente recebe no call center mais satisfeito o cliente está porque praticamente 100% das ligações que a gente recebia, a gente excluía o call center de vendas. Então 100% eram reclamações, eram problemas que geravam uma insatisfação. Então era um problema técnico ou financeiro ou um cancelamento de produto, nos grandes que a gente acompanhava. Então quanto menos ligação a gente recebesse melhor seria a satisfação do cliente.	Gestão da experiência do cliente: Atendimento ao cliente, Gestão da experiência do cliente: Satisfação do cliente, Gestão da experiência do cliente: Reclamações

Fonte: Elaborado pela Autora, com extração do Atlas TI.

Na codificação em primeiro nível, foi utilizada a abordagem dedutiva de análise, na qual 17 indicadores de análise foram preestabelecidos pela pesquisadora com base no modelo proposto para a pesquisa. Esses indicadores estão relacionados diretamente com a matriz de cinco competências da CXPA (ver Quadro 17).

Quadro 17: Categorias de análise e indicadores do modelo inicial proposto

COMPETÊNCIAS CXPA	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES DE ANÁLISE
C1: Análise e entendimentos dos <i>insights</i> dos clientes	<i>Insights</i> dos clientes	NPS, CSAT, Pesquisa de satisfação, Melhoria contínua
C2: Estratégia de experiência do cliente	Estratégia de experiência do cliente	Proposta de valor, Iniciativas de CX
C3: Métricas, avaliação de indicadores e ROI	Resultados de CX	<i>Churn</i> , Lucratividade, Retenção de clientes, ROI
C4: <i>Design</i>, implementação e inovação	Jornada do cliente	Mapeamento da jornada do cliente, <i>Persona</i> , Pontos de contato
C5: Cultura e <i>insights</i>	Cultura centrada no cliente	<i>Insights</i> , Cultura Organizacional, Liderança, Programa de incentivo

Fonte: Elaborado pela Autora.

Novos códigos emergiram dos dados codificados automaticamente e, por meio da análise indutiva, foram considerados 38 códigos (indicadores de análise). Desse total, 25 novos códigos foram criados e 13 códigos já existiam no modelo proposto. Esses novos códigos foram considerados, pois atribuíam significado a trechos importantes das transcrições das entrevistas que não haviam sido considerados no

modelo inicial da pesquisa. Também emergiram temas e códigos correspondentes a tópicos que não estavam no modelo original proposto.

Os Quadros 18 e 19 apresentam os códigos indutivos e dedutivos atribuídos às citações dos entrevistados.

Quadro 18: Resumo dos indicadores de análise (análise indutiva)

25 NOVOS CÓDIGOS
1. Estratégia Organizacional: Automação
2. Estratégia Organizacional: Barreira organizacional
3. Estratégia Organizacional: Comunicação interna
4. Estratégia Organizacional: <i>Design</i> da experiência
5. Estratégia Organizacional: Diretriz estratégica para CX
6. Estratégia Organizacional: Estrutura organizacional
7. Estratégia Organizacional: Execução dos objetivos da empresa
8. Estratégia Organizacional: Inovação
9. Experiência do cliente (CX): Treinamentos e desenvolvimentos
10. Experiência do cliente (CX): Dificuldade em aplicar metodologias na prática
11. Experiência do cliente (CX): Implementação de projetos
12. Experiência do cliente: Função de CX
13. Experiência do cliente: Gestão de mudança
14. Experiência do cliente: Identificação de problemas
15. Experiência do cliente: Metodologia de <i>squad</i> multifuncional
16. Experiência do cliente: Monitoramento
17. Gestão da Experiência do cliente: Análise de dados
18. Gestão da experiência do cliente: Atendimento ao cliente
19. Gestão da experiência do cliente: Foco no cliente
20. Gestão da Experiência do cliente: Implementação de métricas
21. Gestão da experiência do cliente: Indicadores de <i>performance</i>
22. Gestão da Experiência do cliente: Programas de reconhecimento
23. Jornada do cliente: Dores dos clientes
24. Métricas: <i>Contact rate</i>
25. Métricas: FCR (<i>First Call Resolution</i>)

Fonte: Elaborado pela Autora.

Quadro 19: Resumo dos indicadores de análise (análise dedutiva)

CÓDIGOS QUE JÁ EXISTIAM
1. Estratégia Organizacional: Cultura organizacional
2. Estratégia Organizacional: Liderança
3. Estratégia Organizacional: Proposta de valor da marca
4. Experiência do cliente: Impacto no ROI
5. Experiência do cliente: Impactos no <i>churn</i>
6. Gestão da Experiência do cliente: Iniciativas de CX
7. Gestão da Experiência do cliente: Jornada do cliente

8. Gestão da Experiência do cliente: Melhoria contínua
9. Gestão da Experiência do cliente: Pesquisa de satisfação
10. Jornada do cliente: Mapeamento da *persona*
11. Métricas: CSAT (*Customer Satisfaction*)
12. Métricas: NPS (*Net Promote Score*)
13. Programa de Incentivo: Remuneração variável

Fonte: Elaborado pela Autora.

Na terceira fase, realizou-se uma amarração entre as competências da CXPA, as categorias de análise, os indicadores de análise e os códigos que emergiram na codificação posteriormente refinada.

No Quadro 20 é demonstrado o resultado desse trabalho de refinamento e análise dos dados.

Quadro 20: Resumo do tratamento dos dados após codificação.

COMPETÊNCIAS CXPA	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES DE ANÁLISE	CÓDIGOS	QUANTIDADE CODIGOS
C1: Análise e entendimento dos <i>insights</i> dos clientes	<i>Insights</i> de clientes	NPS, CSAT, Pesquisa de satisfação, Melhoria contínua	(1) Gestão da Experiência do cliente: Implementação de métricas , (2) Métricas: Contact Rate , (3) Métricas: NPS (Net Promote Score) , (4) Métricas: CSAT (Customer Satisfaction) , (5) Métricas: FCR (Fisrt Call Resolution) , (6) Gestão da Experiência do cliente: Pesquisa de satisfação , (7) Gestão da Experiência do cliente: Análise de dados , (8) Estratégia Organizacional: Automação , (9) Experiência do cliente: Identificação de problemas	9
C2: Estratégia de experiência do cliente	Estratégia de experiência do cliente	Proposta de valor, Iniciativas de CX	(1) Estratégia Organizacional: Proposta de valor da marca , (2)Gestão da Experiência do cliente: Iniciativas de CX , (3) Estratégia Organizacional: Execução dos objetivos da empresa , (4) Estratégia organizacional: Comunicação interna , (5) Experiência do cliente: Dificuldade de aplicar metodologia na prática , (6) Estratégia organizacional: Diretriz estratégica para CX , (7) Estratégia organizacional: Estrutura organizacional , (8) Experiência do cliente: Função de CX , (9) Experiência do cliente: Implementação de projetos	9
C3: Métricas, avaliação de indicadores e ROI	Resultados de CX	<i>Churn</i> , Lucratividade, Retenção de clientes, ROI	(1) Gestão da experiência do cliente: Indicadores de desempenho , (2) Experiência do cliente: Impactos no churn , (3) Experiência do cliente: Impactos no ROI	3

COMPETÊNCIAS CXPA	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES DE ANÁLISE	CÓDIGOS	QUANTIDADE CÓDIGOS
C4: <i>Design</i> , implementação e inovação	Jornada do cliente	Mapeamento de jornada do cliente, <i>Persona</i> , Pontos de contato	(1) Gestão da Experiência do cliente: Jornada do cliente , (2) Experiência do cliente: Metodologia de squads multifuncionais , (3) Gestão da Experiência do cliente: Foco no cliente , (4) Gestão da experiência do cliente: Atendimento ao cliente , (5) Gestão da Experiência do cliente: Melhoria contínua , (6) Experiência do cliente: Monitoramento , (7) Estratégia Organizacional: Design da experiência , (8) Estratégia Organizacional: Inovação , (9) Jornada do cliente: Mapeamento da persona , (10) Jornada do cliente: Dores dos clientes	10
C5: Cultura e <i>accountability</i>	Cultura centrada no cliente	<i>Accountability</i> , Cultura organizacional, Liderança, Incentivo	(1) Estratégia Organizacional: Cultura organizacional , (2) Programa de Incentivo: Remuneração variável , (3) Estratégia Organizacional: Liderança , (4) Experiência do cliente: Gestão de mudança , (5) Gestão da Experiência do cliente: Programas de reconhecimento , (6) Estratégia Organizacional: Barreira organizacional , (7) Cultura Organizacional: Treinamentos e desenvolvimento	7

Fonte: Elaborado pela Autora.

O Quadro 20 representa o resultado consolidado das cinco competências da CXPA que foram as dimensões avaliadas durante a entrevista, as categorias e indicadores de análise correspondentes a cada competência e finalmente os 38 códigos refinados que surgiram durante a codificação.

Para a competência Análise e Entendimento dos *Insights* dos Clientes, nove códigos foram refinados e representam o conteúdo tratado neste bloco. Durante as entrevistas surgiram novos temas não considerados no modelo proposto, como os indicadores *contact rate* e *FCR- first call resolution* utilizados na análise dos *insights* de clientes. Os temas Automação e Identificação de Problema foram citados e estão correlacionados, entendendo que, para conseguir identificar problemas de clientes em empresas com grande volume de dados, é necessária uma automação para que o processo seja eficiente.

Na competência Estratégia de Experiência do Cliente, nove códigos foram considerados e novos temas emergiram durante as entrevistas que não estavam mapeados nos indicadores de análise do modelo proposto. A comunicação interna, a dificuldade de aplicar a metodologia de CX na prática, a necessidade de criar uma diretriz estratégica de CX, a importância da estrutura organizacional da empresa e como essa impacta a estratégia de CX e a capacidade de implementação de projetos foram temas apontados durante a entrevista e considerados na codificação.

Para a competência Métricas, Avaliação de Indicadores e ROI durante a codificação, foram identificados três códigos; dois estavam considerados no modelo proposto.

Na competência *Design, Implementação e Inovação*”, dez códigos foram refinados: oito desse total não estavam previstos no modelo proposto. Surgiram temas importantes para o desenvolvimento da Estratégia de Experiência do Cliente como a metodologia de *squad* multifuncional e a identificação das dores dos clientes durante o mapeamento da jornada. A melhoria contínua foi apresentada como uma atividade importante na etapa de mapeamento da jornada.

Para a competência *Cultura e accountability*, sete códigos foram considerados; cinco são diferentes do modelo proposto, apresentando tópicos importantes como remuneração variável, gestão de mudanças, programas de reconhecimento, treinamentos e desenvolvimentos e barreira organizacional.

Finalmente, neste capítulo foi abordado o método de pesquisa e a coerência entre método e objetivo, apresentada a tipologia da pesquisa, a matriz de amarração, a seleção dos entrevistados, o instrumento de pesquisa e coleta e tratamento de dados.

O próximo capítulo refere-se à apresentação e análise dos resultados dividido de acordo com as cinco competências da CXPA – *Customer Experience Professional Association*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo de apresentação e análise de resultados foi organizado considerando-se as cinco dimensões-referência na análise de conteúdo desta pesquisa. As cinco dimensões referem-se às competências que compõem a matriz CXPA: (1) Análise e entendimento dos *insights* dos clientes; (2) Estratégia de experiência do cliente; (3) Métricas, avaliação de indicadores e ROI; (4) *Design*, implementação e inovação e (5) Cultura e *accountability*.

As entrevistas foram realizadas com um roteiro de perguntas alinhado à matriz de competências, com duas perguntas para cada competência da CXPA.

Por meio da análise de conteúdo e técnica de codificação em três níveis, com o suporte do *software* Atlas TI, um diagnóstico sobre a aderência das estratégias de experiência do cliente das empresas brasileiras ao modelo de cinco competências da CXPA - *Customer Experience Professionals Association*, emergiu dos dados primários, possibilitando identificar as lacunas existentes nessas implantações e entender essas necessidades, a fim de se propor uma solução que gere valor para as empresas que buscam implantar uma cultura centrada no cliente.

Na análise de dados, surgiram códigos similares àqueles propostos no modelo inicial da pesquisa, e outros novos códigos que emergiram da codificação realizada com o *AI Coding*. Porém os códigos que apresentaram maior capacidade de abstração, força e relevância para o contexto da pesquisa foram organizados em categorias, subcategorias e dimensões de análise.

A estrutura de cada uma das subseções deste capítulo apresenta as competências da CXPA e as categorias de análise da pesquisa. A discussão dos resultados segue a fórmula denominada SQC (*Setup, Quote, Comment*) e é composta por três partes: a primeira introduz o assunto; a segunda traz depoimentos dos entrevistados sobre o conteúdo; a terceira fecha o raciocínio com comentários da autora baseados na literatura extraída do referencial teórico e da matriz da CXPA.

4.1 Análise e entendimento dos *insights* dos clientes

A primeira competência da matriz CXPA refere-se à capacidade de Análise e entendimento dos *insights* de clientes, construindo uma visão coletiva das necessidades, desejos, preferências e percepções dos clientes por meio da captura e análise da voz do cliente.

O Quadro 21 apresenta o resumo da competência, a categoria de análise e os códigos considerados no estudo da categoria.

Quadro 21 - Resumo da análise da Competência – Análise e entendimentos dos *insights* dos clientes

COMPETÊNCIAS CXPA	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES DE ANÁLISE	CÓDIGOS	QUANTIDADE CODIGOS
C1: Análise e entendimento dos <i>insights</i> dos clientes	<i>Insights</i> de clientes	NPS, CSAT, Pesquisa de satisfação, Melhoria contínua	(1) Gestão da Experiência do cliente: Implementação de métricas , (2) Métricas: Contact Rate , (3) Métricas: NPS (Net Promote Score) , (4) Métricas: CSAT (Customer Satisfaction) , (5) Métricas: FCR (Fisrt Call Resolution) , (6) Gestão da Experiência do cliente: Pesquisa de satisfação , (7) Gestão da Experiência do cliente: Análise de dados , (8) Estratégia Organizacional: Automação , (9) Experiência do cliente: Identificação de problemas	9

Fonte: Elaborado pela Autora.

Há alguns fatores críticos de sucesso para que uma empresa desenvolva essa capacidade de implementar métricas que forneçam o *feedback* do cliente durante toda a experiência e a sua jornada de compra ou de uso de algum serviço contratado.

Além da definição das métricas utilizadas, é preciso criar um processo contínuo de captura desses dados e um modelo eficiente de análise, que se torna difícil à medida que a empresa apresenta vários pontos de contato e canais de atendimento e, conseqüentemente, um grande volume de informações.

Segundo a CXPA, essa competência inclui atividades como capturar o *feedback* dos clientes por meio de pesquisas de satisfação, *focus group*, além de coletar dados em momentos de interação com o cliente por e-mail, *call center* e *website*. Essa coleta de dados deve permitir uma análise que englobe todos os pontos de contato do cliente, a fim de levantar as suas dores e endereçar as oportunidades de melhoria dentro da organização.

Um mapa dos pontos de contato do cliente é importante para que se tenha uma visão clara dos momentos de interação do cliente com a empresa e, com os dados coletados, é possível fazer análises preditivas de causa e efeito e endereçar

redesenho de processos que possam oferecer uma experiência mais fluida ao cliente. Algumas métricas também são implementadas com o objetivo de coletar dados e obter uma análise da voz do cliente dentro da empresa, como o NPS – *Net Promote Score* que se tornou uma métrica popular em muitas organizações que desejam medir a experiência dos seus clientes. Além do NPS, o CSAT – *Customer Satisfaction Score*, o FCR – *First Call Resolution*, e o CES – *Customer Effort Score* são métricas relevantes para obter *feedback* do cliente sobre sua experiência. E um dos maiores desafios das empresas nessa competência é a análise de dados para que o subproduto da análise tenha informações relevantes sobre a voz do cliente e, mais importante, que ações sejam tomadas para se alcançar o objetivo principal: melhorar a experiência do cliente.

Neste tópico, os entrevistados foram abordados sobre as métricas que haviam sido criadas nas empresas e eram difundidas internamente para analisar a voz do cliente e, adicionalmente, se havia a análise do *feedback* do cliente.

Todos os participantes relataram que, de alguma forma, priorizam iniciativas que englobam o esforço de medir a voz do cliente.

Na Telecom 2, segundo relato do entrevistado, desde 2009 a empresa implantou uma cultura de métricas com o objetivo de medir a satisfação dos clientes, começando pela métrica % *contact rate*, muito utilizada em operações de atendimento de *call center*. Ela indica o número de clientes que entram em contato com a empresa dividido pela base de clientes, o que significa que quanto maior for o percentual do *contact rate*, excluindo ligações de vendas, maior o número de reclamações de clientes. Esse número pode ser demonstrado também por motivo da ligação, o que indica oportunidades de melhorias em processos internos. Em 2018, a empresa implementou o NPS – *Net Promote Score* e inseriu-o no plano de remuneração da companhia em 2019. O grande desafio da empresa nessa competência é o *data analytics* que, por se tratar de uma empresa com grande base de dados e volume de transações, há a necessidade de se investir numa ferramenta que sustente esse processo. Outro aspecto importante e desafiador para a empresa é a capacidade de implementar melhorias a partir dos dados coletados relativos ao *feedback* do cliente. O entrevistado citou a dificuldade de transpor barreiras organizacionais, explicando que a jornada de um cliente permeia várias áreas da organização e um plano de melhorias envolve várias áreas funcionais. Para uma empresa com uma estrutura

verticalizada conseguir esse engajamento torna-se uma tarefa complexa. Um exemplo do discurso desse entrevistado a respeito disso segue:

Já temos uns cinco a seis pontos de medição onde a gente avalia ali a transação [...] A gente está adquirindo uma ferramenta de mercado que vai nos suportar em toda essa medição [...] a gente tem como plano para 2023 é expandir essa medição do TNPS e conseguir a partir disto fazer uma correlação mais direta entre os diferentes momentos da jornada do cliente.

Quando a gente olha para os problemas, eu tenho problema na conexão, tenho problema na conexão do *device*, tenho problema na velocidade entregue, e cada uma destas etapas da jornada de uso podem ser impactadas por uma questão técnica, podem ser impactadas por uma questão de atendimento, podem ser impactadas por uma questão comercial, o cliente comprou e não entendeu. (entrevistado Telecom 2)

O entrevistado da Telecom 3 trouxe aspectos que indicaram um estágio mais avançado na implementação de métricas, porém não demonstrou eficiência no tratamento dos dados coletados. Apresentou os desafios que enfrentou para fazer a análise dos dados e estabelecer as correlações adequadas para identificar a causa-raiz das dores dos clientes, e as oportunidades de melhoria na experiência desses. O entrevistado deixa claro esse contexto nesta exposição:

Então se eu pegasse o call center que na época estava sob minha gestão, tinha indicadores de TMA, tempo médio de espera, tempo médio de atendimento, % de queda de chamada, todas as dores relativas aquele canal, mas não tínhamos até então um ISC, um NPS, nada, nenhum CSAT e aí começamos a aplicar um pouco de metodologia de indicadores. [...] Nesta etapa a gente passou por uma dificuldade que também acho que é uma dificuldade super comum e acredito que deve ter centenas de milhares de empresas que tem essa dificuldade que é começar a correlacionar métricas, indicadores transacionais com o seu NPS. (entrevistado Telecom 3)

A entrevistada da empresa de Aviação apresentou um modelo robusto de implementação de métricas composto por pesquisa de satisfação e a pergunta definitiva do NPS- *Net Promote Score*. Essa ação é disparada para 50% dos clientes que viajaram, e aqueles que respondem entram em quarentena. Esses clientes têm até sete dias para responder às perguntas sobre a sua experiência de viagem e ela considera perguntas sobre os pontos de contato que ele teve com a empresa. A pesquisa obedece à ordem da jornada do cliente, desde a compra da passagem até toda a experiência de gestão da reserva, *check-in*, despacho de mala, e toda a experiência *in-flight*, que é a experiência durante o voo, incluindo a restituição de

bagagem e o programa de fidelidade ao final. Dependendo da resposta do cliente, pode-se derivar da pergunta principal outras subperguntas que irão gerar a granularidade necessária para investigar a causa-raiz do problema. Para cada jornada foram estabelecidos *drivers*, os tópicos a serem investigados na pesquisa. Um exemplo desses *drivers* pode ser o *snack* de bordo, o atendimento de balcão, utilização do ônibus da empresa, e para cada *driver* há uma meta estabelecida. Além de a pesquisa ter uma estrutura clara e bem definida, há também uma área de *Data Analytics* que apoia a área de Experiência do Cliente nas análises de *insights* de clientes. Esse estágio de desenvolvimento pode ser demonstrado na elocução da entrevistada:

A gente utiliza o NPS em si, que é a pergunta de recomendação e a gente utiliza o CSAT que é a pesquisa de satisfação de vários *drivers* da jornada do cliente [...] perguntas que obedecem a uma ordem da jornada que o cliente passou conosco, desde a compra da passagem, o canal de compra da passagem até toda a experiência de gestão da reserva, *check-in*, despacho de mala, toda a experiência *in-flight* durante o voo e a parte de restituição de bagagem no final e o programa de fidelidade; enfim a gente desenha a pesquisa com base na jornada.[...] Então, todo o meu questionário da pesquisa tem campos abertos, em que ele pode fazer comentários a qualquer momento e é isso que a gente utiliza como o principal *driver* de satisfação do cliente. [...] Então hoje a gente tem um painel que a gente desenhou esse painel inclusive na jornada, então eu tenho a nota do pré-trip, pré-flight, e faz toda a jornada. Ele é atualizado diariamente, eu tenho isso *on-line* com as notas dos clientes e aí eu entro, por exemplo, dentro do *pré-flight*. (entrevistada Aviação)

Segundo a CXPA – *Customer Experience Professional Association*, construir uma visão coletiva das necessidades, desejos, percepções e preferências a partir da captura e análise da voz do cliente demanda uma infraestrutura e metodologia para coletar dados internos e externos dos clientes. Essas informações sobre a CXPA, suas competências e atividades relacionadas podem ser encontradas no referencial teórico. É necessário identificar todos os pontos de contato do cliente, ter a capacidade de entender os *GAPs* com base nas pesquisas estratégicas realizadas e endereçar as oportunidades de melhoria. Nesse contexto, a capacidade de coletar *feedback* dos colaboradores a partir das suas experiências também é uma competência considerada importante nesse tema. As habilidades e competências da empresa para atender a esse domínio estão vinculadas ao conhecimento do mapeamento de jornada, mapeamento de processos, mapeamento de *persona*,

análise de dados, método de pesquisa quantitativa, método de pesquisa qualitativa e análise técnica do comportamento do consumidor.

4.2 Estratégia de experiência do cliente

A segunda competência da matriz CXPA refere-se à capacidade de desenvolver uma Estratégia de Experiência do Cliente, que recomenda o desenvolvimento de uma estratégia que enuncie uma visão clara da experiência que a empresa deseja criar, alinhada aos valores da marca e vinculada às iniciativas de CX, recursos e investimentos.

No Quadro 22, demonstra-se um resumo da competência, suas categorias e indicadores de análise, bem como os códigos da proposta de pesquisa.

Quadro 22 - Resumo da análise da Competência – Estratégia de experiência do cliente

COMPETÊNCIAS CXPA	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES DE ANÁLISE	CÓDIGOS	QUANTIDADE CÓDIGOS
C2: Estratégia de experiência do cliente	Estratégia de experiência do cliente	Proposta de valor, Iniciativas de CX	(1) Estratégia Organizacional: Proposta de valor da marca , (2) Gestão da Experiência do cliente: Iniciativas de CX , (3) Estratégia Organizacional: Execução dos objetivos da empresa , (4) Estratégia organizacional: Comunicação interna , (5) Experiência do cliente: Dificuldade de aplicar metodologia na prática , (6) Estratégia organizacional: Diretriz estratégica para CX , (7) Estratégia organizacional: Estrutura organizacional , (8) Experiência do cliente: Função de CX , (9) Experiência do cliente: Implementação de projetos	9

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para que uma estratégia de experiência do cliente seja bem-sucedida, há vários aspectos importantes a serem considerados no conjunto de iniciativas de CX. É necessário primeiramente que a estratégia de CX esteja alinhada aos objetivos estratégicos, valores organizacionais e atributos da marca de uma empresa. A partir desse alinhamento estratégico, é necessário definir o foco do programa de CX, construir um *business case* e definir um plano tático para a sua implementação. Com o plano definido, o próximo passo é a comunicação desse plano para todos os *stakeholders* da organização.

Para a CXPA, há algumas atividades recomendadas para esse domínio: o levantamento das melhores práticas entre as indústrias, definição de um *Framework*

da estratégia do programa e seu planejamento, a definição clara da experiência que a empresa deseja oferecer aos seus clientes, a criação de um programa que engaje todas as unidades de negócio num esforço entre áreas, e o reconhecimento da interdependência entre pessoas, processos e tecnologia. Todos esses pontos são fundamentais para que um programa de CX obtenha êxito na sua implementação.

Nesse tema, os entrevistados foram abordados sobre a estratégia de experiência do cliente e sua implementação dentro da empresa, como a estratégia de experiência do cliente estava alinhada à proposta de valor da marca e quais iniciativas a empresa implementou para operacionalizar a estratégia de CX.

Todos os participantes relataram sua intenção em implementar uma estratégia de experiência do cliente e o apoio da liderança sênior nessa jornada, porém há diferenças entre as empresas no que se refere ao estágio de desenvolvimento do programa e principalmente da cultura da organização.

A Telecom 2 relatou que o movimento em torno de um programa de experiência do cliente iniciou-se em 2018, quando houve o direcionamento da matriz no exterior e foi criada na época uma estrutura de CX que cuidava da implementação do programa. Essa estrutura ficava apartada do negócio e da área de atendimento ao cliente, portanto houve uma dificuldade de implantar a estratégia. Ela foi definida no âmbito estratégico, porém no tático e no operacional as ações não foram eficazes, levando a empresa a uma redefinição do modelo e da estrutura. Atualmente houve uma junção das áreas de experiência do cliente e atendimento e, neste momento, estão definidos sua estrutura, escopo e plano estratégico. Algumas iniciativas importantes já foram estabelecidas como implementação de métricas, definição da infraestrutura para coleta e análise com dados de clientes, por meio de empresas de pesquisa e o investimento numa ferramenta de mercado que apoie a empresa no esforço de análise dos dados dos clientes. Também não há um modelo de referência utilizado pela empresa e a CXPA é uma organização ainda pouco conhecida para o gestor da área.

O entrevistado deixa claro esse contexto neste relato:

Nós começamos esse movimento de CX dentro da empresa de forma mais estruturada em 2018. Esse movimento começou na matriz e em 2018 criou-se a diretoria de CX. E aqui entra um processo importante que você vem falando de ter um padrão. Eu mesmo venho me aprofundando mais em CXPA agora. Até então a estrutura da empresa era CX apartado da área de negócio [...] não deu certo, a gente não conseguiu evoluir muito. E em maio do ano passado quando essas pessoas saíram da organização a gente acabou tomando uma decisão,

ao invés de trazer uma pessoa a gente optou por criar uma estrutura definindo que a diretoria de atendimento e diretoria de CX seriam integradas. E aí a gente deu mais força para CX [...] com a ferramenta a gente vai conseguir fazer isso de uma forma muito mais dinâmica. (entrevistado Telecom 2)

Na Telecom 3, o programa de CX ganhou importância quando foi definida uma vice-presidência de experiência do cliente dentro da empresa. Esse líder tinha autonomia e apoio da alta liderança, participava de uma reunião do *board* da empresa para levar casos de clientes compartilhando sua jornada e suas dores, e a partir daí conseguia endereçar as oportunidades de melhoria dentro da empresa. A empresa, de forma pragmática, implementou sua estratégia de CX que considerou três iniciativas principais: o mapeamento de jornadas e a priorização das ações que trariam melhor experiência aos clientes; a implementação de métricas para medir a satisfação do cliente e um programa de cultura. O grande desafio para a empresa que possui 150 milhões de clientes foi implementar um programa no complexo cenário de negócios em que a empresa está inserida e que engajassem todos, considerando que a empresa atende aos dois segmentos, B2B e B2C, com duas linhas de produtos: pré-pago e pós-pago e diversos canais de vendas e atendimento.

Essa visão do entrevistado está demonstrada neste trecho:

Eu tinha na minha cabeça que a gente tinha que passar por basicamente duas ou três coisas [...] A primeira delas é mapear as jornadas [...] fizemos isso então eu contratei uma empresa de consultoria [...] então deram 200 a 300 jornadas principais [...] passando para a segunda etapa, depois que fizemos isso as jornadas e a matriz de priorização, a segunda etapa foi como é que a gente mede a dor do cliente? [...] aí começamos a aplicar um pouco de metodologia de indicadores [...] A empresa tem 150 milhões de clientes e dificilmente você vai achar outra empresa com o mesmo volume de clientes [...] não vamos ser ingênuos aqui, achar que uma gerência de CX com 10 funcionários vai mobilizar uma empresa do tamanho da Telecom 3 que hoje tem 33.000 funcionários vai resolver, porque não resolve [...] ter uma vice-presidência de CX leva para outro patamar o engajamento e cultura sobre o tema de CX. (entrevistado Telecom 3)

Para a empresa de Aviação, a estratégia de experiência do cliente já está mais consolidada. A estrutura de CX pertence à diretoria de marketing enquanto a área *Data Analytics*, atual responsável pela pesquisa e análise dos dados coletados, pertence à diretoria de CRM. Com isso, ambas as áreas são parceiras e trabalham

com a visão integrada da estratégia de CX. Segundo a entrevistada, há muito alinhamento da estratégia de CX à proposta de valor da marca, inclusive a área de CX está localizada na estrutura de marketing na empresa. Por essa razão, a área de CX assumiu a responsabilidade de cuidar de alguns produtos contidos na experiência do cliente. Essa iniciativa chama-se Gestão 360 de Produtos. A área de CX assume a responsabilidade sobre o cardápio de bordo, por exemplo, trazendo ideias e iniciativas que irão promover uma experiência diferenciada, e a área de marketing fornece todo o apoio necessário na campanha. Além dessa Gestão 360 de produtos, há também os *squads* multifuncionais e um programa de excelência que reconhece comissários e times de base de aeroportos pela cordialidade e excelência no atendimento. A entrevistada reforça esse contexto neste trecho:

Tem muito alinhamento, inclusive a gente está dentro da diretoria de Marketing e então a gente está o tempo inteiro ali. O Marketing faz parte das nossas *squads*, então os produtos que a gente cuida, por exemplo a gente é responsável pelo serviço de bordo, eu sou responsável até por uniforme, entretenimento de bordo esses produtos eram geridos pelo Marketing e aí a gente viu que fazia sentido trazer esses produtos para dentro do CX, e Marketing ficar com a marca propriamente dita [...] A gente tem além deste trabalho de produto de gestão de 360 dos produtos, das *squads*, a gente tem um programa de excelência. (entrevistada Aviação)

Conforme a matriz da CXPA, para que uma estratégia de experiência do cliente obtenha êxito e seja efetiva, precisa estar alinhada aos objetivos estratégicos da companhia e proposta de valor da marca, ou seja, deixando bem claro qual experiência a marca deseja proporcionar aos seus clientes. Posteriormente, torna-se necessário definir o modelo organizacional e operacional da estrutura de CX, bem como o conjunto de iniciativas fundamentais para o desenvolvimento da estratégia dentro da empresa. Por se tratar de um programa que está muito dependente da cultura da organização, quanto mais avançado for o estágio de desenvolvimento dessa cultura e principalmente da cultura centrada no cliente, maior será a adesão e engajamento dos colaboradores e de toda organização.

4.3 Métricas, avaliação de indicadores e ROI

A terceira competência da matriz CXPA trata das Métricas, avaliação de indicadores e ROI e ela recomenda o desenvolvimento de um conjunto de métricas que possam ser mensuradas, avaliando-se o resultado de CX, incluindo o uso dessas métricas na construção de *business case* da empresa, demonstrando o valor que a estratégia de experiência do cliente agrega ao negócio e o retorno sobre o investimento do programa de CX. Também destaca-se nessa competência o uso de recursos de tecnologia e ferramentas que apoiarão as áreas na gestão de KPIs de CX alinhados aos KPIs do negócio.

O Quadro 23 ilustra o resumo da competência, suas categorias e indicadores de análise e os códigos da proposta de pesquisa.

Quadro 23 - Resumo da análise da Competência – Métricas, avaliação de indicadores e ROI

COMPETÊNCIAS CXPA	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES DE ANÁLISE	CÓDIGOS	QUANTIDADE CÓDIGOS
C3: Métricas, avaliação de indicadores e ROI	Resultados de CX	<i>Churn</i> , Lucratividade, Retenção de clientes, ROI	(1) Gestão da experiência do cliente: Indicadores de desempenho , (2) Experiência do cliente: Impactos no churn , (3) Experiência do cliente: Impactos no ROI	3

Fonte: Elaborado pela Autora.

Na terceira competência da matriz CXPA, recomenda-se a criação de um conjunto de indicadores e métricas que possam mensurar o sucesso da estratégia de CX, e propõe que essas métricas estejam alinhadas à estratégia da organização, contribuindo com recomendações para a alta liderança no desenvolvimento de suas estratégias organizacionais e na construção de um *framework* capaz de integrar métricas do programa de CX com os resultados do negócio. Neste tema, as habilidades e competências associadas ao conhecimento de métricas, metodologia de pesquisa, mineração de dados, *drivers* que impactam o negócio, análise e comunicação e reporte das métricas são importantes para o domínio dessa competência.

Nessa competência, os entrevistados comentaram os desafios para implementar métricas que possam medir o esforço e resultado de uma estratégia de experiência do cliente dentro da empresa. Medir os impactos financeiros ou associar os resultados de um programa de CX a indicadores de *performance* do negócio ainda é um processo incipiente para muitas organizações e, portanto, há um grande esforço que precisará ser empreendido nessa direção.

Todos os participantes relataram sua intenção em medir impactos do programa de CX, mas todos disseram que ainda há muito a ser feito nesse sentido. Foi citada por um entrevistado a intenção de se implementar o NPS *economics*, termo não encontrado no referencial teórico estudado.

A Telecom 2 tem uma grande preocupação quanto a esse tema, pois acredita que medir o impacto no ROI é o melhor caminho para que o programa ganhe credibilidade dentro da empresa. Por se tratar de uma empresa cujo foco está nos resultados financeiros e de curto prazo, implementar uma iniciativa que não possa ser mensurada em termos dos benefícios financeiros que ela proporciona é um ponto sensível para a empresa. Ainda há um dilema na empresa entre investir na experiência do cliente ou obter melhor resultado financeiro. Atualmente, a métrica mais utilizada para medir o retorno das iniciativas de CX é o impacto no *churn*. Fica evidente na fala do entrevistado que o foco da empresa é conseguir medir o ROI:

Até porque a gente, e acredito que na pesquisa e você deve se deparar com isso, a gente ainda não consegue mensurar o ROI com as ações de CX [...] é lógico que entre vender mais e pensar na experiência, eu vou vender mais. Ainda é a cabeça da empresa, ainda temos esse grande desafio [...] E esse é um dos maiores desafios, a gente vem conversando com o fornecedor desta ferramenta e a gente está focando muito nisto, o que é que eu tenho que medir, onde eu tenho que medir e por que eu tenho que medir (impacto no ROI). Então essa tem sido uma grande discussão nossa para que a gente monte essa estratégia de CX dentro da empresa [...] ficar atrelado ao *churn* a gente tem um teto, pois infelizmente tem uma questão chamada preço que acaba definindo muito a relação do serviço. (entrevistado Telecom 2)

Para a Telecom 3 também não é diferente. Apesar de a estratégia de experiência do cliente ter sido implementada há alguns anos, não se conseguiu ainda estabelecer um modelo objetivo e efetivo de mensuração das iniciativas de CX, principalmente quando o ROI é o indicador que se pretende medir. No trecho do relato do entrevistado, fica esclarecido esse ponto:

Quando saí da empresa ela estava exatamente neste passo que é correlacionar o NPS com lucratividade e rentabilidade da empresa. A gente por senso comum diz que tem, mas pouca gente consegue provar. Eles estavam nesta etapa e não sei como evoluíram. O desafio é justamente esse. Esta parte da cultura é o que eu falei, eu me engajo fácil e conseguia mobilizar as pessoas, mas esse ponto é importante mensurar os ganhos. Não tem uma correlação clara. (entrevistado Telecom 3)

Na empresa de Aviação, esse também é um aspecto-chave da estratégia de CX e, apesar de conseguirem medir o esforço da estratégia de CX e até conduzir ações que gerem retorno, como a parceria que realizam com uma empresa de transporte urbano, em que eles conseguem um desconto para o passageiro que usar a empresa como o transporte do aeroporto até a cidade, ainda há muito para se evoluir quando se pretende mensurar o ROI das iniciativas de CX. A entrevistada comenta esse tema no trecho destacado:

Hoje a gente ainda não tem esse trabalho, mas é justamente isso o que a gente está endereçando que é o NPS *economics*, que é justamente monetizar o NPS, quanto que isso vale [...] Ela é reconhecida por ser a melhor cia aérea brasileira. A gente tem muita comparação com as aéreas lá de fora, o nosso NPS é 500% acima do NPS do nosso segmento [...] Ano passado que a gente bateu vários recordes de NPS a gente vê no speech do presidente e do CEO pessoas diferentes, do CFO, que eles estão o tempo valorizando isso, tempo todo falando de cliente, colocando isso em discurso quando vão falar em resultado financeiro, eles têm muita clareza que uma coisa tem relação com a outra. Mas hoje a gente não consegue quantificar, eu não consigo colocar isso em números ainda. Então a gente tem muita análise que mostra quanto mais o cliente viaja mais criterioso ele fica e menor a nota do NPS, a gente trabalha muito isso com os clientes frequentes, mas hoje a gente ainda não consegue quantificar a gente não tem um número ainda, a gente tem estudos de por exemplo um cliente que é feliz gasta mais etc. Mas essa medição hoje na empresa ainda a gente não tem. (entrevistada Aviação)

Medir os resultados e impactos financeiros do programa de CX é fundamental para que a estratégia ganhe força e maturidade na sua implementação e apoio da alta liderança. Algumas empresas ainda embarcam na implementação de uma estratégia de CX por modismo ou estratégia de marketing mais associada à marca, mas sem mensurar o esforço necessário que a empresa deverá empreender para se obter o resultado esperado. Ter uma visão clara e alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa, e associar a estratégia de CX com a proposta de valor da marca é importante como ponto de partida, para que os KPIs mensurados sejam objetivos e os resultados do negócio possam ser associados ao esforço da estratégia de experiência do cliente.

4.4 Design, implementação e inovação

A quarta competência da matriz CXPA refere-se ao *Design*, implementação e inovação e ela trata da capacidade de implementar práticas e abordagens que direcionem a melhoria contínua, *design* de novas experiências a fim de elas serem experiências diferenciadas.

Essa competência prioriza algumas atividades como a utilização de *insights* de clientes para a definição e priorização de requisitos e novos desenhos de jornada, portanto está associada a outras competências da matriz como análise e entendimentos dos *insights* dos clientes, por exemplo, para que o desenho de uma nova jornada possa ser realizado a partir da percepção e *feedback* do cliente, coletado no esforço da pesquisa de satisfação. Assumindo que, na estratégia de experiência do cliente, o foco está nas necessidades do cliente e não só nas necessidades da empresa, antes de se definir uma jornada ideal é preciso coletar o *feedback* do cliente e entender suas dores.

No Quadro 24, demonstra-se o resumo da competência, suas categorias e indicadores de análise, bem como os códigos da proposta de pesquisa.

Quadro 24 - Resumo da análise da Competência – Design, implementação e inovação

COMPETÊNCIAS CXPA	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES DE ANÁLISE	CÓDIGOS	QUANTIDADE CÓDIGOS
C4: Design, implementação e inovação	Jornada do cliente	Mapeamento de jornada do cliente, <i>Persona</i> , Pontos de contato	(1) Gestão da Experiência do cliente: Jornada do cliente , (2) Experiência do cliente: Metodologia de squads multifuncionais , (3) Gestão da Experiência do cliente: Foco no cliente , (4) Gestão da experiência do cliente: Atendimento ao cliente , (5) Gestão da Experiência do cliente: Melhoria contínua , (6) Experiência do cliente: Monitoramento , (7) Estratégia Organizacional: Design da experiência , (8) Estratégia Organizacional: Inovação , (9) Jornada do cliente: Mapeamento da persona , (10) Jornada do cliente: Dores dos clientes	10

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para a organização CXPA, a competência de *Design*, implementação e inovação está vinculada à capacidade de se utilizarem *insights* dos clientes para melhorar a experiência, desenhar novas jornadas, priorizar a lista das principais melhorias associadas às dores dos clientes, integrar a visão de processos à visão de jornada com o objetivo de promover melhoria contínua na experiência do cliente. Algumas habilidades e competências importantes para esse tema são: o

conhecimento da metodologia de *design thinking*, muito utilizada nas sessões de mapeamento de jornada; a análise de *GAPs* e priorização; *design* da experiência centrada no cliente e não nas necessidades ou limitações da empresa; capacidade de implantação de planos táticos e operacionais e monitoramento; gestão de projetos e gestão de mudanças, visão das interdependências da empresa compreendendo que a jornada permeia toda a organização envolvendo áreas e equipes multifuncionais.

Os entrevistados relataram diferentes situações no que tange à competência de *Design*, implementação e inovação. Há duas empresas muito maduras no tema de mapeamento de jornada e outra que ainda é incipiente no assunto. Todas as empresas, entretanto, entenderam que o aspecto do *design* da jornada do cliente com foco nas melhorias coletadas na pesquisa de satisfação é um ponto crítico para o sucesso da estratégia de CX.

A Telecom 2 está numa fase anterior, em que ficou explícito pelo entrevistado que ainda se confundem os conceitos de mapeamento de jornada e mapeamento de processos. É necessário que a empresa esclareça esses conceitos internos. Ainda foi relatado pelo entrevistado que, devido ao porte da empresa, tamanho da base de clientes, a complexidade do negócio e a visão verticalizada da empresa, não se obteve um consenso sobre qual seria o ponto de partida ideal para a definição das principais jornadas. Recentemente, devido a um projeto de inovação, definiram-se cinco principais macrojornadas da empresa: *I BUY, I USE, I CARE, I PAY, I CHANGE/LEAVE*. O entrevistado também ressaltou que, em função de a empresa definir um responsável por macrojornada, essa medida não favoreceu uma visão mais integrada da empresa e da jornada, compreendendo as interdependências entre as áreas neste trabalho. Ficou evidenciado esse estágio no trecho da entrevista:

Essa é uma angústia que eu tenho porque primeiro a gente ainda confunde muito o conceito de jornada e de processo. E quando a gente entra nesta discussão a gente acaba entrando numa discussão insana, porque vem a discussão do que é jornada, o que é subjornada e a gente não sai do lugar [...] é um trabalho de inovação da empresa, nós definimos macrojornadas, a jornada *I BUY*, a jornada do *I JOIN*, do *I USE*, do *I LEAVE*, então são as macrojornadas que é o que a gente tem [...] O assunto *persona* eu nem sei o que é isso ainda [...] Toda a apresentação que eu faço dentro da empresa eu brinco que a gente tem que derrubar a empresa, sair da visão vertical que a gente tem e ir para uma visão horizontal. (entrevistado Telecom 2)

Na Telecom 3, por sua vez, o início da implantação da estratégia de CX teve como principal iniciativa o mapeamento das jornadas, que acabou sendo uma ação a direcionar todo o esforço do programa. A empresa contratou uma consultoria para apoiá-la nos desenhos das jornadas e, no final do trabalho, totalizaram cerca de 300 jornadas principais dentro da companhia. Após o mapeamento de jornadas, teve início a priorização das iniciativas que proporcionariam melhores experiências aos clientes. Para a priorização, foram adotados alguns critérios como dores dos clientes, impactos na rentabilidade da empresa, dimensão e impacto da Anatel, Procon e cliente VIP. Esse contexto fica demonstrado neste trecho da entrevista:

Elencamos as principais e priorizamos essas jornadas em função de dores dos clientes, de impacto para a companhia em rentabilidade, ou seja, cinco clientes pré-pagos é irrelevante, mas cinco clientes de alto valor terá mais impacto e com uma terceira variável que era dimensão (tamanho de clientes impactos, tamanho da dor, relevância do cliente para a base) e colocamos uma variável adicional que era um pouco discricionária que referia a impacto da Anatel, Procon ou cliente VIP. (entrevistado Telecom 3)

A empresa de Aviação relatou que a sua experiência de mapeamento de jornadas aconteceu há alguns anos e atualmente acompanham a jornada dos clientes por meio das pesquisas de satisfação e dos *drivers* ou dimensões estabelecidas na pesquisa de satisfação. A partir do conceito de etapas de jornada estabelecido pela empresa como: *pré-flight* que engloba a compra da passagem, o canal de compra até toda experiência de reserva, o *check-in*, despacho de bagagem, e toda a etapa *in-flight*, compreendendo a experiência durante o voo, seguida da restituição de bagagem e programa de fidelidade, a empresa estabeleceu os pontos de contato que deveriam mensurar a satisfação e experiência do cliente e estabeleceu os *drivers* da pesquisa. Para cada *driver* há uma meta estabelecida e um monitoramento contínuo dessas notas, pois, uma vez apresentadas abaixo da meta estabelecida, um esforço de análise e plano de melhoria são colocados em prática imediatamente. Um grande mérito da empresa para a evolução desse trabalho foi a criação de *squads* multifuncionais que trabalham com a metodologia *Scrum*, ou seja, metodologia Ágil, pela qual, a cada 15 dias, foi estabelecido que os *squads* precisam entregar alguma melhoria identificada na análise desse trabalho. No relato da entrevistada, segue destacado o trecho:

A gente tem sim, a jornada foi desenhada há muitos anos e a gente atualiza muito mais o comportamento do cliente dentro da jornada [...] A jornada sempre esteve muito clara. Então a gente não tem um mapeamento de jornada contínuo, ela é muito aderente ao que a gente faz hoje [...] E então o que a gente fez, quando a gente construiu essa metodologia, a metodologia ágil ela de fato traz uma agilidade para entrega porque ela propõe que você tem que fazer uma entrega importante para o cliente a cada 15 dias. Então a gente começou a trabalhar por sprints esses ciclos de 15 dias e compartilhar objetivos e metas. (entrevistada Aviação)

Implementar uma metodologia de mapeamento de jornadas é muito relevante nas estratégias de CX, pois, além de permitir entender as necessidades do cliente na sua experiência de compra ou uso do serviço e compreender suas dores, a iniciativa propicia a construção de um novo *mindset* e de uma cultura centrada no cliente. Ter a visão do cliente e não dos processos da empresa é fundamental para entender a jornada do cliente e identificar os pontos de melhoria da experiência e, a partir do exercício de mapeamento de jornada, toda a empresa ganha a maturidade de CX. Porém é importante ressaltar que algumas empresas ainda não conseguem avançar no mapeamento de jornadas, devido à dificuldade de priorizar as jornadas relevantes ou até mesmo de colocarem em prática melhorias identificadas nesse mapeamento. Essas dificuldades ocorrem em empresas de maior complexidade que possuem uma estrutura organizacional hierárquica e departamentalizada. O esforço do mapeamento de jornada demanda uma visão mais integrada dos processos da empresa e o engajamento de uma equipe multifuncional. Vale ressaltar, nessa competência, que a prática de uma empresa que utiliza a metodologia *Scrum*, ou Ágil, para implementar melhorias capturadas no monitoramento da jornada, é uma referência de sucesso, para a sustentação do programa e envolvimento de uma equipe multifuncional, um dos pré-requisitos do programa de CX bem-sucedido.

4.5 Cultura e *accountability*

A quinta e última competência da matriz CXPA refere-se à Cultura e *accountability* e ela indica a capacidade de se criar e nutrir uma cultura por meio de comportamentos, práticas e padrões que encorajem todos os colaboradores a focar a

entrega de uma experiência fora do comum aos clientes da empresa. Direcionar a mudança e desenvolver o senso de responsabilidade na entrega da experiência diferenciada em toda a empresa, desde o *C-level* até a linha de frente, é um dos aspectos-chave dessa competência.

No Quadro 25, um resumo da competência, suas categorias e indicadores de análise, bem como os códigos da proposta de pesquisa.

Quadro 25 - Resumo da análise da competência – Cultura e *accountability*

COMPETÊNCIAS CXPA	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES DE ANÁLISE	CÓDIGOS	QUANTIDADE CÓDIGOS
C5: Cultura e <i>accountability</i>	Cultura centrada no cliente	<i>Accountability</i> , Cultura organizacional, Liderança, Incentivo	(1) Estratégia Organizacional: Cultura organizacional , (2) Programa de Incentivo: Remuneração variável , (3) Estratégia Organizacional: Liderança , (4) Experiência do cliente: Gestão de mudança (5) Gestão da Experiência do cliente: Programas de reconhecimento (6) Estratégia Organizacional: Barreira organizacional , (7) Cultura Organizacional: Treinamentos e desenvolvimento	7

Fonte: Elaborado pela Autora.

Nos padrões estabelecidos pela CXPA, essa competência determina que é necessário criar uma estratégia que sustente uma cultura centrada no cliente (Veja-se QUADRO 2). A sustentação dessa cultura, somada à gestão responsável das iniciativas de CX e suas estratégias são o arcabouço do programa de CX. Sem a cultura como alicerce, o programa tende a falhar na sua sustentação. É importante estabelecer as melhores práticas de mercado quanto à cultura focada no cliente e essa cultura precisa estar alinhada aos processos internos na empresa e principalmente os processos de seleção, recrutamento, treinamento e *coaching* dos colaboradores. As atividades mais importantes dessa competência incluem os programas de incentivo e reconhecimento para engajamento dos times, um programa de comunicação interna das estratégias de CX, uma abordagem de gestão de mudanças que envolva todos os *stakeholders*, a utilização da análise de impacto na experiência do cliente como um fator determinante na tomada de decisão do negócio, patrocínio e engajamento da liderança e, finalmente, um alinhamento entre os objetivos estratégicos do negócio e a cultura centrada no cliente.

Os entrevistados demonstraram por meio de suas narrativas que cada empresa possui uma cultura particular e a forma como a liderança conduz a mudança e inspira a cultura centrada no cliente é diferente em cada uma delas. Uma empresa destacou-se no tema da cultura, pois seu modelo é de uma liderança inspiracional que respira

a cultura centrada no cliente vivenciada em todas as oportunidades internas, ecoando por toda a organização os valores estabelecidos pela empresa. Em outra empresa, a cultura centrada no cliente ainda é embrionária, pois, apesar de se declarar internamente essa intenção, as decisões tomadas têm como foco principal os resultados financeiros dela. Importante ressaltar que os temas gestão de mudanças, treinamento e desenvolvimento surgiram no discurso dos entrevistados como tópicos importantes dentro da competência de Cultura e *accountability*.

Para a Telecom 2, a maior barreira para se desenvolver uma cultura centrada no cliente é o fato de a área de Recursos Humanos ter o entendimento de que, por se tratar de um tema de cultura e transformação cultural, a iniciativa deveria estar no escopo da área de Recursos Humanos e não no de CX. Então, as iniciativas de CX quanto à cultura ficam de certa forma subordinadas à área de Recursos Humanos. Outro aspecto apontado pela empresa é o treinamento dos times, pois, para se construir e desenvolver uma cultura centrada no cliente, alguns treinamentos deveriam ser mandatórios na opinião do entrevistado, o que não é possível fazer, pois há uma política interna de Recursos Humanos que precisa ser respeitada. O entrevistado também mencionou que a cultura é o alicerce de um programa de CX, porém, para que esse programa seja implementado com fluidez em toda a organização, é necessário romper a estrutura formal da empresa. Sobre o programa de incentivo e reconhecimento, a empresa tem uma subsidiária responsável pela operação de *call center* e possui nesse núcleo um evento anual de reconhecimento dos colaboradores que se destacaram na excelência do atendimento. Quanto à remuneração variável, o NPS é atualmente uma métrica utilizada no plano de remuneração variável para os elegíveis ao plano. Pode-se notar que a cultura centrada no cliente ainda é um tema que necessita de maior empenho da empresa como mostra este trecho:

A maior barreira que eu tenho para fazer isso é o RH [...] Porque o RH é o responsável pela cultura, então ele quer fazer a transformação da cultura [...] eu sugeri que esse treinamento de NPS fosse feito e que deveria ser um treinamento obrigatório. Mas aí o RH falou não o treinamento obrigatório tem que levar para o nosso presidente aprovar [...] uma questão que eu bato muito, a cultura é o dia a dia, é como a empresa opera, e se eu tenho barreiras para levar essa questão do cliente para o dia a dia da empresa, porque ela tem que seguir padrões disto ou daquilo ela não vai acontecer [...] A experiência do cliente não é uma área, a experiência do cliente tem que ser um dos componentes do sangue de quem trabalha dentro da empresa [...] Então na minha

visão o grande desafio que a gente tem é a questão da cultura. E na nossa empresa em especial é uma empresa extremamente focada no resultado de curto prazo, da entrega, tem que fazer para amanhã. Nós somos assim, somos uma empresa executora e começa lá em cima como o nosso presidente [...] CX tem que romper a estrutura formal ele precisa ser fluido dentro da organização. (entrevistado Telecom 2)

Na Telecom 3, o entrevistado apresentou aspectos que demonstraram maior maturidade no tema da Cultura e *accountability*. Para a disseminação da cultura e do novo modelo de trabalho criado a partir da implantação de uma estratégia de CX, a empresa denominou o DNA da empresa um programa que incluía todas as iniciativas de CX como: o mapeamento das jornadas, a implementação de métricas, priorização das iniciativas que melhorariam a experiência e o acompanhamento dos indicadores de *performance*. Esse programa que envolveu todos os colaboradores da empresa bem como os parceiros de negócio da empresa, treinou e disseminou o conteúdo para cerca de 33 mil colaboradores e uma parte de 100 mil terceiros que trabalhavam exclusivamente com a empresa. Com maior ênfase na cultura, o programa possuía quatro alavancas que eram os valores e as atitudes esperadas das pessoas envolvidas, fossem colaboradores, fossem terceiros. E, para criar maior impacto na organização e aumentar a adesão ao programa, criou-se o que se denominou as Embaixadoras de CX, pessoas responsáveis nas diversas áreas pela disseminação do programa DNA. Sobre o programa de reconhecimento e incentivo, a métrica NPS era considerada no plano de remuneração variável para a liderança da empresa. Esses aspectos podem ser identificados nos trechos selecionados:

Então esse tipo de coisa foi feito de forma que todos os funcionários das empresas e os terceiros começaram a conhecer um programa que começamos a chamar DNA da empresa. A gente lançou um programa de CX dentro da cia que fazia tudo isso que estou te contando, definir métrica, definir acompanhamento, definir o que cada canal de vendas ou relacionamento deveria fazer de iniciativas, fazer acompanhamentos dos indicadores transacionais, fazer acompanhamento dos NPS, das melhorias que cada área deveria fazer. Então tudo isso era o programa de CX da cia o que chamamos de DNA e que eu era o responsável e sponsor [...] esse programa DNA também tinha uma questão neste território de cultura, que atitudes a gente esperava, então a gente criou quatro alavancas, que eu não me lembro, ágil, fácil, responsável e outra lá eram quatro valores e aí a gente pegou esses valores para dizer o que a gente esperava de atitude das pessoas [...] Esse programa já estava absorvido por 33.000 funcionários e em parte de mais de 100.000 terceiros que trabalham com a empresa exclusivamente, então

prestadores de serviço de *call center*, de loja, que também temos terceiros e então a gente estava fazendo todo o engajamento desta turma [...] Sim havia remuneração variável para a liderança, ou seja, de gerente para cima atrelado ao NPS.(entrevistado Telecom 3)

Na empresa de Aviação observou-se que, desde a sua fundação, a empresa tinha foco no cliente e essa cultura foi disseminada pela liderança que serviu de modelo inspiracional para toda a empresa. Um exemplo claro desse modelo é a atitude do CEO quando está num voo da companhia e apresenta-se a todos como o CEO da empresa, perguntando de que os clientes necessitam e se há alguma sugestão para melhoria da empresa. Outro ponto reforçado pela entrevistada é a atitude da liderança da empresa no *onboarding* dos novos funcionários, em que os líderes principais participam de um momento de integração como os novos funcionários, apresentando-se e divulgando os valores da companhia. A mesma atitude acontece nas visitas às bases dos diversos aeroportos onde a empresa possui equipes, cumprimentando todos com atenção e cuidado. E essa é a mesma atitude esperada dos colaboradores com os clientes. Toda essa cultura que evoluiu ao longo do tempo se fortaleceu considerando que há baixa rotatividade na empresa. Muitos colaboradores que iniciaram suas atividades quando a empresa foi inaugurada ainda permanecem na companhia. O programa de reconhecimento anual, o PEX, legitima os colaboradores que se destacaram no OPA – Observar, Perceber e Atender, iniciativa que reconhece os melhores profissionais no atendimento aos clientes. Ficou claro na fala da entrevistada todos esses pontos relatados:

Sim, hoje a empresa gosta muito de celebrar e uma das coisas que ela celebra muito é o OPA que é um programa criado aqui na empresa que incentiva o bom atendimento que é observar, perceber e atender. E a gente tem inúmeros exemplos da prática do OPA dentro da empresa, isso é muito difundido dentro da empresa [...] O CEO é um cara que todo voo que ele faz ele pega o microfone e ele fala se apresenta, eu sou CEO da empresa e quero ouvir as insatisfações que vocês têm com a empresa, ele ajuda a servir *snacks*, ele ajuda a limpar a aeronave, e isso em qualquer nível [...] Eu me lembro de quando entrei na empresa; temos uma integração de um dia em que conhecemos o presidente do conselho, o presidente da empresa, o CFO da empresa e você pensa nossa cara a empresa que eu trabalhava nem via a cara deste povo, você não via as pessoas e lá eles estão ali para dar boas-vindas para gente, para explicar como é a empresa eu achei isso incrível, uma coisa de outro mundo. (entrevista Aviação)

A cultura é a base de um programa de CX bem-sucedido e esse é um fator crítico de sucesso citado por todos os entrevistados. Para disseminar a cultura centrada no cliente, o modelo inspiracional mais eficaz é o da liderança que, com atitudes que demonstram que o cliente deve estar no centro da tomada de decisão do negócio, influencia e cultiva comportamentos que colocam o cliente verdadeiramente no centro. Os times de linha de frente e áreas funcionais trabalham alinhados, quando o modelo de gestão conduzido pela liderança está conectado com os valores compartilhados na organização. A *accountability*, por sua vez, demonstra o senso de responsabilidade e protagonismo ao identificar eventuais erros cometidos com o cliente, focando na solução do problema de forma imediata evitando o procedimento de se transferir o caso para outra área de negócio. Nesse contexto, programas de reconhecimento e incentivo para reforçar a cultura que se pretende desenvolver são importantes para que se reconheçam e se destaquem os profissionais que fazem a diferença no atendimento e na experiência do cliente.

Concluindo o Capítulo 4 e as análises das implantações de estratégia de experiência do cliente das três empresas, Telecom 2, Telecom 3 e da empresa de Aviação, e sua aderência ao modelo CXPA, entende-se que ainda há muitas oportunidades para que o tema alcance um estágio de desenvolvimento mais avançado nas empresas brasileiras do setor de serviços.

No próximo capítulo, será apresentada a discussão dos resultados e o produto tecnológico proposto atendendo ao objetivo geral da pesquisa da dissertação.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PRODUTO TECNOLÓGICO

A partir do estudo do referencial teórico e considerando a matriz das cinco competências da CXPA- *Customer Professional Association*, como modelo de referência para uma implantação de estratégia bem-sucedida de experiência do cliente, entende-se que há lacunas nas empresas brasileiras na implantação de uma estratégia de CX e que a proposição de uma solução contribuirá para programas de CX agregarem maior valor para as empresas brasileiras.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram alcançados na medida em que se identificaram as lacunas nas implantações de estratégia de clientes nas empresas estudadas e houve melhor entendimento das necessidades das empresas a fim de suprir essas lacunas. Além disso, a proposição de uma solução com base no conhecimento teórico e alinhado às competências da CXPA emergiu como solução e produto tecnológico desta pesquisa.

5.1 Principais resultados e lacunas encontradas na pesquisa de campo

Um dos fatores principais identificados nesta pesquisa, que contribuiu para o resultado encontrado, é o fato de que as empresas pesquisadas ainda estejam num estágio em que não desenvolveram todas as competências recomendadas pela CXPA. Outro aspecto que ficou evidenciado é que não há uma metodologia clara e objetiva nas implantações de estratégia de experiência do cliente nas empresas pesquisadas.

Com o objetivo de superar as lacunas existentes, nesta pesquisa tem-se como intenção propor uma solução aderente ao modelo CXPA, contribuindo dessa forma para as empresas que empreenderem esforços num programa de CX obterem um resultado efetivo e significativo.

Os entrevistados da pesquisa deixaram claro que iniciaram suas implantações de experiência do cliente de forma empírica, e as empresas vêm obtendo resultados à medida que vão amadurecendo internamente e conseguindo o apoio da liderança para manter ativo o ciclo de melhoria contínua da experiência do cliente. Notou-se que, quanto mais avançado o programa de CX da empresa, mais madura é a cultura de *customer centric* e conseqüentemente melhores resultados são obtidos. Porém

ainda há grandes dificuldades de se demonstrarem os resultados obtidos de um programa de CX, principalmente quando o ROI é o indicador em questão.

Quanto à Análise e entendimentos dos *insights* dos clientes, as empresas implementaram métricas que permitem a mensuração da satisfação e experiência, mas ainda há dificuldades quanto às ferramentas e automação desse processo de análise de dados e, principalmente, correlacionando os resultados dos indicadores com a causa-raiz de problemas e dores dos clientes. Também não ficou claro que esses *insights* são utilizados nas melhorias internas de processos e experiência do cliente. Apenas uma empresa demonstrou maior avanço nesse tema.

Sobre a Estratégia de Experiência do Cliente, há dúvidas sobre o conjunto de iniciativas críticas para que o programa de CX avance nas companhias. Algumas empresas seguem de forma pragmática com três a quatro macroiniciativas, mas não se observou se há um programa que englobe todas as iniciativas recomendadas pela CXPA.

Os resultados de CX que incluem as Métricas, avaliação de indicadores e ROI são um dos tópicos mais críticos. Nenhuma das empresas entrevistadas conseguiu demonstrar claramente que consegue aferir os resultados do seu programa de CX. Ainda há dúvidas sobre o melhor modelo a seguir e como apurar os ganhos do programa de CX para a empresa. Essa é uma grande oportunidade para uma pesquisa minuciosa que certamente seria muito útil para as empresas que estão empreendendo nessa iniciativa.

Quanto ao *Design*, implementação e inovação, cujo tema central é o mapeamento da jornada do cliente, entende-se que duas empresas conseguiram avançar no mapeamento de jornadas e em uma delas, inclusive, há um modelo de monitoramento contínuo da experiência do cliente na jornada, porém uma das empresas ainda não iniciou o mapeamento das jornadas, pois há dificuldades de estruturar esse trabalho internamente, não há uma metodologia clara e definida e ainda uma confusão conceitual entre jornada e processo não favorecem que esse processo seja iniciado.

Quanto à Cultura e *accountability*, as empresas entendem a importância desse item e reconhecem que a cultura é o alicerce de um programa de CX com resultados efetivos, porém ficou evidente que nem todas as empresas aderentes ao programa possuem uma cultura centrada no cliente, o que muitas vezes cria *trade-offs* difíceis nos processos de tomada de decisão. Uma cultura centrada no cliente sugere que o

cliente esteja no centro da tomada de decisão do negócio, e essa medida pode ser impraticável para as empresas focadas somente nos resultados financeiros de curto prazo. Outro fator determinante é a liderança que tem um papel muito importante na disseminação dessa cultura por meio do exemplo que serve como modelo inspiracional.

Para maior compreensão dos resultados e das lacunas identificadas em cada empresa, serão apresentados quadros-resumo com as análises de GAPS por competência. Cada Quadro apresenta a competência avaliada, as empresas e os GAPS identificados.

Quadro 26: Análise de GAPS – Análise e entendimento dos *insights* dos clientes

COMPETÊNCIAS	TELECOM 2	TELECOM 3	AVIAÇÃO
Análise e entendimento dos <i>insights</i> dos clientes	Implementou <i>contact rate</i> , NPS e CSAT.	Implementou NPS e CSAT.	Implementou NPS e CSAT. Possui pesquisa de satisfação com principais <i>drivers</i> da jornada.
GAPS	Falta de ferramenta para automação e análise de dados.	Não ficou evidente que a captura de informações do cliente é utilizada para promover melhorias internas.	N/A

Fonte: Elaborado pela Autora.

A competência “Análise e entendimento dos *insights* do cliente” refere-se à voz do cliente, ou seja, a captura dos *insights* do cliente durante sua jornada de compra ou serviço na empresa e o uso desse *feedback* para a proposição de melhorias internas promovendo melhor experiência ao cliente. Nesse tema, as empresas apresentam níveis de maturidade diferentes. Os principais GAPS identificados são: a falta de uma ferramenta para automação e análise dos dados, apontada pela Telecom 2 e o uso do *feedback* do cliente para propor melhorias internas promovendo um ciclo de melhoria contínua. A Telecom 3 não apresentou evidências de que essa é uma prática recorrente na empresa. A empresa de Aviação possui um *data analytics* eficiente que fornece dados e informações relevantes para análise da satisfação e

experiência do cliente. As decisões são tomadas levando-se em consideração as informações capturadas na pesquisa de satisfação, que possui *drivers* com as dimensões avaliadas. Caso a nota do *snack* de bordo, que é um dos *drivers* da pesquisa, apresente uma queda na sua pontuação, consegue-se identificar se é um problema pontual ou recorrente, sobre qual modelo de aeronave há maior incidência desse tipo de reclamação e a melhor decisão é tomada considerando-se todas as informações disponíveis. A área de CX e a área de Marketing trabalham de forma colaborativa, avaliando o *feedback* dos clientes abordados na pesquisa de satisfação.

É importante ressaltar que um conjunto de métricas é utilizado com o objetivo de medir a satisfação dos clientes. As mais comuns são o NPS – *Net Promote Score*, o CSAT – *Customer Satisfaction Score*, o *contact rate* e *First Call Resolution*. A pesquisa de satisfação com as dimensões e pontos de contato da jornada que se pretende avaliar é uma ferramenta importante nesta competência. A capacidade de identificar os problemas e implementar melhorias a partir do *feedback* do cliente é o grande diferencial da empresa que almeja implementar uma estratégia de CX.

Quadro 27: Análise de GAPS – Estratégia de Experiência do Cliente

COMPETÊNCIAS	TELECOM 2	TELECOM 3	AVIAÇÃO
Estratégia de experiência do cliente	Iniciou programa em 2022 e ainda não foi definido o conjunto de iniciativas.	Conjunto de iniciativas abrange métricas, mapeamento de jornadas e cultura.	Conjunto de iniciativas inclui métricas, pesquisa de satisfação, programa de reconhecimento, monitoramento da jornada do cliente.
GAPS	Não há conjunto de iniciativas definido.	Há conjunto de iniciativas, porém não abrange todas as recomendadas pela CXPA.	Há conjunto de iniciativas, porém não considera todas as recomendadas pela CXPA.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A competência Estratégia de Experiência do Cliente refere-se à definição de um conjunto de iniciativas, considerando o alinhamento do programa de CX aos objetivos estratégicos da organização e à proposta de valor da marca. As empresas entrevistadas apresentam diferentes cenários quanto a essa competência. Os principais GAPS identificados são a falta de uma metodologia para a implantação de

uma estratégia de CX e a falta de clareza do conjunto de iniciativas necessárias para alavancar o programa na empresa.

Como a Telecom 2 reestruturou a área de CX recentemente, integrando a área de atendimento e experiência do cliente numa única estrutura, a empresa ainda não definiu as iniciativas estratégicas para alavancar o programa na organização. A Telecom 3 indicou três iniciativas principais que foram os pilares do seu programa de CX: o mapeamento de jornadas, os indicadores de satisfação e experiência do cliente e programa de cultura DNA. A empresa de Aviação reforçou que trabalha a experiência do cliente alinhada à proposta de valor da marca, de forma colaborativa dentro da companhia utilizando a metodologia Ágil e a organização de *squads* multifuncionais envolvendo todas as áreas funcionais na empresa.

A falta de uma metodologia-padrão e o desconhecimento da CXPA foram os pontos mais relevantes deste tópico.

Quadro 28: Análise de GAPS – Métricas, avaliação de indicadores e ROI

COMPETÊNCIAS	TELECOM 2	TELECOM 3	AVIAÇÃO
Métricas, avaliação de indicadores e ROI	Não há métricas para mensurar os resultados de CX.	Não há métricas para mensurar os resultados de CX.	Não há métricas para mensurar os resultados de CX.
GAPS	Não há métricas para avaliar o programa de CX.	Não há métricas para avaliar o programa de CX.	Não há métricas para avaliar o programa de CX.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A competência de “Métricas, avaliação de indicadores e ROI” trata principalmente dos resultados de CX obtidos com a implementação de uma estratégia de CX. Esse é um tema pouco explorado e há uma oportunidade de se desenvolver um modelo para avaliar os resultados de CX nas empresas. Medir os impactos do programa de CX e demonstrar os ganhos financeiros obtidos na implantação da estratégia elevará o nível de maturidade dos programas nas empresas brasileiras. O indicador utilizado pelas empresas entrevistadas é o impacto no *churn*, assumindo que a redução do *churn* pode estar relacionada com a oferta de melhor experiência do cliente na empresa. É fato que uma boa experiência reduz a probabilidade de um

cliente cancelar um produto ou um serviço, porém há outros motivos pelos quais um cliente decide abandonar uma marca.

As empresas entrevistadas buscam indicadores que possam ser correlacionados com os resultados de CX como: o próprio *churn*, redução de reclamações, redução de reclamações em órgãos de defesa do consumidor e redução de processos judiciais. Não possuem ainda, entretanto, um modelo efetivo que possa ser considerado uma boa prática quando o assunto for ROI e resultados de CX.

Identificar uma forma de mensurar o retorno sobre o investimento na estratégia de CX nas organizações é um fator primordial para que elas invistam na estratégia de CX e profissionais capitalizem seus programas obtendo o apoio necessário para o êxito da implantação da estratégia.

Quadro 29: Análise de GAPS – *Design*, implementação e inovação.

COMPETÊNCIAS	TELECOM 2	TELECOM 3	AVIAÇÃO
Design, implementação e inovação	Não há mapeamento de jornada.	Foram mapeadas 300 jornadas há alguns anos.	Já foram mapeadas e hoje monitoram a experiência por meio da jornada.
GAPS	Falta iniciar trabalho de mapeamento das jornadas dos clientes e definir <i>persona</i> .	Não foi mencionado o mapeamento da <i>persona</i> .	N/A

Fonte: Elaborado pela Autora.

A competência “*Design*, implementação e inovação” refere-se fundamentalmente ao processo de mapeamento de jornada do cliente que se inicia pelo mapeamento de *persona*, servindo-se de informações reais da própria base de dados de clientes da empresa. Conhecer o cliente, suas dores, seu canal de preferência para interagir com a empresa, hábitos e estilo de vida são temas importantes para iniciar o mapeamento de jornada.

As empresas entrevistadas apresentam estágios diferentes nessa competência. Enquanto a Telecom 3 iniciou seu programa com o mapeamento de jornadas, a Telecom 2 ainda não iniciou o mapeamento de jornada de forma exaustiva. A empresa definiu cinco macrojornadas: *I BUY, I USE, I CARE, I PAY, I CHANGE/LEAVE* numa iniciativa em conjunto com a área de Inovação, porém ainda

há uma confusão entre os conceitos de mapeamento de jornada e mapeamento de processos. A empresa de Aviação demonstrou maior maturidade nesse tema e atua na fase mais avançada da competência que é o monitoramento das jornadas já mapeadas.

O maior benefício da metodologia de mapeamento de jornada e *persona* é a construção de uma cultura centrada no cliente uma vez que a jornada é o ponto de vista do cliente e não a visão dos processos da empresa. O mapeamento de jornadas gera insumos para melhorias de processos internos, ajustes no produto ou serviço e na estratégia de serviços.

Quadro 30: Análise de GAPS – Cultura e *accountability*

COMPETÊNCIAS	TELECOM 2	TELECOM 3	AVIAÇÃO
Cultura e <i>accountability</i>	Dificuldade em implementar programa de cultura em função de barreiras organizacionais.	Implementou programa chamado DNA para disseminação do programa de cultura.	Tem cultura centrada no cliente desde a inauguração da empresa e é direcionada pela liderança da empresa.
GAPS	Falta de um programa de cultura centrada no cliente com iniciativas para incentivar e reconhecer colaboradores.	N/A	Não há incentivo por meio de programas de remuneração variável, porém há programa de reconhecimento anual.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A competência “Cultura e *accountability*” é um dos pilares mais importantes de uma estratégia de CX. Nutrir uma cultura centrada no cliente por meio de comportamentos, práticas e padrões que incentivem esse *mindset* em toda organização é um desafio. O papel da liderança da empresa é fundamental na construção da cultura de *customer centric*. O *accountability* ou senso de responsabilidade é determinante para promover melhor experiência ao cliente.

Nesse tema, há GAPS e barreiras organizacionais que impedem que a área de CX seja protagonista na construção de um programa de cultura. Por se tratar de um tema que tradicionalmente está sob gestão de recursos humanos, a estrutura de CX encontra dificuldades para desenvolver programas de cultura. Essa questão foi citada

pela Telecom 2 que ainda não conseguiu avançar no seu programa de cultura. Na Telecom 3, o tema avançou com a criação de um programa interno com apoio do RH e na empresa de Aviação há algumas iniciativas como um programa de reconhecimento chamado PEX. A cultura centrada no cliente está no DNA da empresa que, desde a criação da empresa, o presidente e CEO dão exemplos com atitudes e comportamentos direcionando a todos para o foco no cliente. O líder tem papel fundamental nessa competência que é incentivar e reconhecer os profissionais que se destacaram pela excelência no atendimento.

Foi elaborado um quadro-resumo, o Quadro 31, com o levantamento dos GAPS encontrados nas empresas participantes da pesquisa, tendo como referências as competências recomendadas pela CXPA.

Quadro 31: Análise de GAPS – Quadro-resumo

COMPETÊNCIAS	TELECOM 2	TELECOM 3	AVIAÇÃO
Análise e entendimento dos insights dos clientes	Implementou <i>contact rate</i> , NPS e CSAT.	Implementou NPS e CSAT.	Implementou NPS e CSAT. Possui pesquisa de satisfação com principais <i>drivers</i> da jornada.
GAPS	Falta de ferramenta para automação e análise de dados.	Não ficou evidente que a captura de informações do cliente é utilizada para promover melhorias internas.	N/A
Estratégia de experiência do cliente	Iniciou programa em 2022 e ainda não foi definido o conjunto de iniciativas.	Conjunto de iniciativas abrange métricas, mapeamento de jornadas e cultura.	Conjunto de iniciativas inclui métricas, pesquisa de satisfação, programa de reconhecimento, monitoramento da jornada do cliente.
GAPS	Não há conjunto de iniciativas definido.	Há conjunto de iniciativas, porém não abrange todas as recomendadas pela CXPA.	Há conjunto de iniciativas, porém não considera todas as recomendadas pela CXPA.
Métricas, avaliação de indicadores e ROI	Não há métricas para mensurar os resultados de CX.	Não há métricas para mensurar os resultados de CX.	Não há métricas para mensurar os resultados de CX.
GAPS	Não há métricas para avaliar o programa de CX.	Não há métricas para avaliar o programa de CX.	Não há métricas para avaliar o programa de CX.

COMPETÊNCIAS	TELECOM 2	TELECOM 3	AVIAÇÃO
Design, implementação e inovação	Não há mapeamento de jornada.	Foram mapeadas 300 jornadas há alguns anos.	Já foram mapeadas e hoje monitoram a experiência por meio da jornada.
GAPS	Falta iniciar trabalho de mapeamento das jornadas dos clientes e definir <i>persona</i> .	Não foi mencionado o mapeamento da <i>persona</i> .	N/A
Cultura e accountability	Dificuldade em implementar programa de cultura em função de barreiras organizacionais.	Implementou programa DNA para disseminação do programa.	Tem cultura centrada no cliente desde a inauguração da empresa e é direcionada pela liderança da empresa.
GAPS	Falta de um programa de cultura centrada no cliente com iniciativas para incentivar e reconhecer colaboradores.	N/A	Não há incentivo por meio de programas de remuneração variável, porém há programa de reconhecimento anual.

Fonte: Elaborado pela Autora.

5.2 Solução de uma plataforma de cursos na área de Atendimento e Experiência do Cliente

A partir do levantamento das lacunas existentes nos modelos de implantação de uma estratégia de experiência do cliente nas empresas e, posteriormente, entendendo as necessidades das empresas para suprir essas lacunas, elaborou-se nesta pesquisa uma solução de uma plataforma de cursos na área de Atendimento e Experiência do Cliente, que oferecerá conteúdos e cursos de formação profissional alinhados à matriz da CXPA, com o objetivo de promover a disseminação do conhecimento de CX, por meio de uma metodologia reconhecida no mercado para que empresas e profissionais obtenham maior êxito em seus programas de CX.

Durante este projeto de pesquisa foi desenvolvido um produto tecnológico que é a plataforma de capacitação e desenvolvimento de empresas e profissionais na área de Atendimento e Experiência do Cliente, CX Lab University, que atende aos públicos B2B e B2C, e oferece soluções de aprendizagem com cursos gravados e soluções

blended (cursos *on-line* e presencial) para empresas que desejam programas customizados.

A plataforma oferece uma solução de aprendizagem inovadora por meio do *microlearning*, promovendo conteúdos curtos e objetivos para que o conhecimento possa ser assimilado de forma rápida, em sessões de aprendizado em que o aluno escolhe o local e o horário que lhe forem mais convenientes.

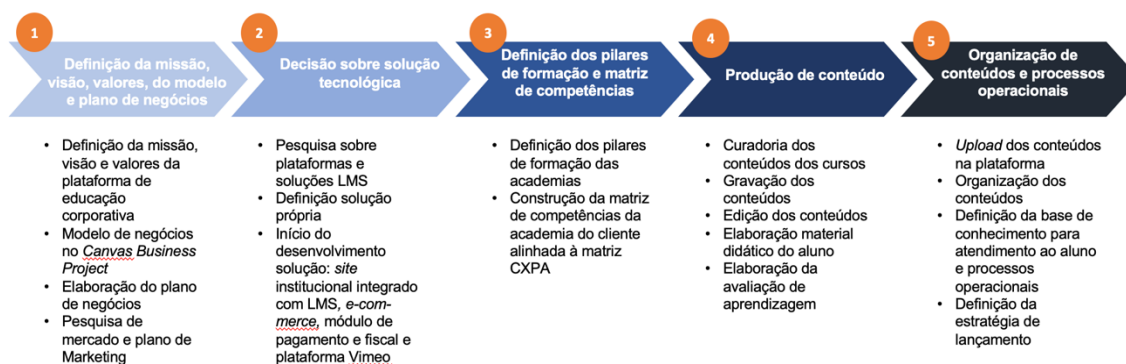
O fator primordial na concepção da plataforma de cursos é que ela agregue valor às organizações e profissionais que desejam aprimorar seu conhecimento na área de Atendimento e Experiência do Cliente e desenvolva as competências essenciais para a implantação de uma bem-sucedida estratégia de cliente.

Para a construção da plataforma, que é o produto tecnológico desta pesquisa, seguiu-se o processo de modelagem adaptado do modelo de Eboli & Moraes (p. 275-296), por se tratar de uma plataforma de cursos que fornecerá treinamentos e desenvolvimentos na área de Atendimento e Experiência do Cliente às empresas e profissionais.

A plataforma foi desenvolvida em cinco etapas: (1) Definição da missão, visão e valores, modelo de negócios e plano de negócios e plano de marketing; (2) Decisão sobre solução tecnológica; (3) Definição dos pilares de formação e matriz de competências; (4) Produção do conteúdo; (5) Organização dos conteúdos e processos operacionais e definição da estratégia de lançamento da plataforma.

Na Figura 7 demonstram-se as etapas da implementação da plataforma de cursos na área de Atendimento e Experiência do Cliente.

Figura 7 – Roadmap implementação da plataforma CX Lab University



Fonte: Elaborado pela Autora.

Na primeira etapa da concepção da plataforma, foram definidos a visão, propósito e valores da plataforma que apoiarão o posicionamento estratégico da empresa. O modelo de negócio foi desenvolvido no formato Canvas Project, cujos documentos estão no Apêndice.

A segunda etapa trata da pesquisa para identificar a melhor solução tecnológica para o desenvolvimento da plataforma considerando as seguintes premissas: menor dependência de plataformas especializadas (*marketplace*), menor custo de comissionamento para a plataforma de terceiros, melhor experiência e usabilidade para o aluno, flexibilidade para atender aos dois públicos - B2B e B2C.

Na terceira etapa, foram definidos os pilares de formação que seriam oferecidos na plataforma de educação corporativa e os cursos a serem preparados para o desenvolvimento de competências na área de Atendimento e Experiência do Cliente. Os pilares de formação da plataforma de educação corporativa foram definidos com base na matriz de competências da CXPA, considerando que cada competência da CXPA se refere a um pilar de formação da academia do cliente. Dessa forma, para cada pilar de formação serão oferecidos cursos e conteúdos para o desenvolvimento da competência individual e organizacional em questão.

A matriz da academia do cliente, Quadro 32, demonstra o conceito da construção da academia, seus pilares de formação e as competências desenvolvidas. A partir desse modelo são definidos os cursos e conteúdos a serem oferecidos na plataforma.

Quadro 32 – Matriz da Academia do cliente

ESCOLA	OBJETIVO	Nº	PILAR	OBJETIVO DO PILAR	PÚBLICO-ALVO	TÍTULO COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	DESCRIÇÃO COMPETÊNCIA INDIVIDUAL
Academia do Cliente	Capacitar profissionais no tema de Atendimento e Experiência do cliente em vários segmentos de mercado	1	Voz do Cliente	Construir uma visão coletiva das necessidades, desejos, preferências e percepções dos clientes pela captura e análise da voz do cliente.	Profissionais de CX e atendimento ao cliente	Análise e entendimento dos insights dos clientes	Conhecer os indicadores e métricas de desempenho e relacionamento utilizadas na área de atendimento ao cliente e experiência do cliente, promovendo tomada de decisão baseada em dados.
		2	Experiência do Cliente	Desenvolver uma estratégia que articule uma visão clara da experiência que a empresa procura criar, alinhada aos valores da marca e vinculada às iniciativas de CX, recursos e	Profissionais de CX e atendimento ao cliente	Estratégia de CX	Capacitar o profissional de CX para o desenvolvimento de uma visão estratégica da experiência do cliente, alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e elaboração de um programa de CX com as iniciativas relevantes para o sucesso da implantação.
		3	Design da Experiência	Implementar práticas e abordagens para melhoria contínua, design e experiências de cliente diferenciadas.	Profissionais de CX e atendimento ao cliente	Design da experiência	Conhecer metodologias colaborativas para o exercício do mapeamento de <i>persona</i> e mapeamento de jornada, visão integrada dos processos e a sua inter-relação com as jornadas dos clientes e conhecimento de metodologias para priorização das oportunidades de melhoria. Capacidade de avaliar melhores práticas no mercado e contexto jurídico-regulatório.
		4	Cultura e <i>accountability</i>	Conduzir a mudança, desenvolvendo uma experiência e visão de <i>accountability</i> desde o C-level até a linha de frente.	Profissionais de CX e atendimento ao cliente	Gestão da cultura	Conhecer o conceito de cultura organizacional e sua importância na cultura centrada no cliente, a inter-relação entre a experiência do colaborador e a experiência do cliente e o papel da liderança na implantação de um programa de <i>customer centric</i> .
		5	Resultados do programa de CX	Criar e reportar as métricas de sucesso de CX e incluindo o seu uso em business case para demonstrar o ROI e o valor da estratégia de experiência do cliente.	Profissionais de CX e atendimento ao cliente	Métricas, avaliação de indicadores e ROI	Desenvolver o profissional de CX para demonstrar os resultados do programa de CX e melhores práticas adotadas na organização por meio de indicadores e métricas.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A plataforma de cursos apresenta três academias: academia do cliente, academia da liderança e academia da cultura. As academias foram organizadas com o objetivo de oferecer treinamentos e desenvolvimentos na área de Atendimento e Experiência do Cliente com ênfase em três temas: o do cliente, o da liderança e, por fim, o da cultura.

A matriz de competências da academia do cliente foi construída com o propósito de capacitar profissionais na área de Atendimento e Experiência do Cliente fornecendo conteúdo relevante com curadoria elaborada por profissionais com vivência e experiência no tema. Foram arrolados cinco pilares de formação na academia do cliente: (1) Voz do cliente, (2) Experiência do cliente, (3) *Design* da experiência, (4) Cultura e *accountability* e (5) Resultados do programa de CX. Os cinco

pilares de formação estão correlacionados com as cinco competências da CXPA.

Essa construção foi realizada com o objetivo de disseminar o conhecimento e melhores práticas de mercado além de desenvolver as competências nos profissionais tendo como referência a matriz de competências da CXPA. Outro aspecto importante é que a plataforma de cursos poderá preparar os profissionais que almejam a certificação em CX. Além disso, pretende-se com a plataforma de cursos profissionalizar o mercado brasileiro no tema de experiência do cliente, melhorando consequentemente o resultado das implantações de estratégia de experiência de cliente nas empresas.

Para cada pilar de formação foi desenvolvida uma competência individual importante para o domínio do tema relativo a ela. No primeiro pilar, “A voz do cliente”, a competência individual consiste em conhecer os indicadores e métricas de desempenho e relacionamento com o cliente utilizadas na área de Atendimento e Experiência do Cliente e promover a tomada de decisão baseada em dados e *insights* de clientes.

No segundo pilar, “Experiência do Cliente”, o objetivo é desenvolver uma visão estratégica da experiência do cliente, alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e elaborar um programa de CX com as iniciativas importantes para o êxito na implantação da estratégia de CX.

O pilar “*Design* da experiência” propõe o conhecimento de metodologias colaborativas para o exercício de mapeamento de jornada, visão integrada dos processos e sua inter-relação com as jornadas dos clientes e conhecimento de ferramentas para priorizar as oportunidades identificadas. A capacidade de avaliar melhores práticas de mercado e conhecer o contexto jurídico-regulatório são temas desenvolvidos neste pilar de formação.

Conhecer o conceito de cultura organizacional e sua importância na cultura centrada no cliente são temas estudados no pilar “Cultura e *accountability*”. Conhecer a inter-relação da experiência do cliente e experiência do colaborador e o papel da liderança na implantação de uma cultura centrada no cliente são tópicos abordados nessa dimensão.

Por fim, o pilar “Métricas, avaliação de indicadores e ROI”, que é a capacidade de demonstrar resultados de CX e melhores práticas adotadas na organização por meio de resultados mensuráveis.

A plataforma de cursos foi lançada em abril de 2023 com três cursos da academia do cliente: Curso de Atendimento ao cliente, Curso *Soft Skills* para atendimento do cliente e Curso de Experiência do cliente. O curso de Experiência compõe uma série de três cursos de experiência do cliente oferecidos com o objetivo de abranger o desenvolvimento de todas as competências da CXPA, provendo ao mercado uma formação profissional completa aderente ao conteúdo exigido na certificação do profissional de CX.

Conclui-se este capítulo de discussão de resultados com a apresentação dos principais pontos e lacunas identificadas nas estratégias de experiência do cliente nas empresas que participaram da pesquisa e com a apresentação do produto tecnológico proposto para suprir as lacunas existentes nas empresas brasileiras do setor de serviços.

O próximo capítulo refere-se às considerações finais e conclusão desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde os anos de 2000, o tema da Experiência do cliente vem ganhando maior importância nas empresas e, com a transformação digital e a mudança de comportamento do consumidor pós-pandemia, o assunto tornou-se prioritário na agenda de muitos executivos e empresas. A falta de maturidade das empresas e de uma metodologia que apoiasse profissionais na implantação de um programa de CX, desfavoreceu o avanço da estratégia nas empresas.

Compreender o estágio de desenvolvimento das empresas brasileiras nas implantações de estratégia de experiência do cliente, identificando as lacunas nessas implantações e propor uma solução que apoie as empresas a prosperarem nos negócios por meio de uma cultura centrada no cliente é a principal contribuição desta pesquisa.

O estudo e aprofundamento da matriz de competências da CXPA e sua disseminação no Brasil contribuirão para formar profissionais e apoiar as empresas no direcionamento estratégico de seu programa de CX. Esse conhecimento é importante para o desenvolvimento de uma metodologia que contribua para o alcance de resultados efetivos e mensuráveis.

A proposição de uma plataforma de cursos com a missão de prover treinamentos e desenvolvimentos na área de Atendimento e Experiência do Cliente, a fim de suprir os GAPs das implantações de CX nas empresas brasileiras é o produto tecnológico desta pesquisa. Essa solução tem a capacidade de impactar positivamente empresas e profissionais que desejam alavancar seus negócios e suas carreiras na área de Experiência do Cliente.

6.1 Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa

O projeto de pesquisa alcançou seu objetivo principal que pretendia propor uma solução aderente à matriz de competências da CXPA para as lacunas existentes nas implantações de estratégia de experiência do cliente no Brasil. Essas lacunas foram identificadas na pesquisa de campo com as empresas selecionadas.

Os objetivos específicos: (a) identificar as lacunas existentes nas implantações de estratégia de experiência do cliente nas empresas consideradas na pesquisa, tendo a CXPA como referência; (b) identificar as necessidades para suprir as lacunas

existentes nas empresas consideradas na pesquisa, tendo a CXPA como referência; (c) desenvolver uma solução com base no conhecimento teórico e competências da matriz CXPA e princípios da educação corporativa, também foram respondidos considerando-se que os três foram fundamentais para responder ao objetivo geral e direcionar as etapas da pesquisa.

No que se refere ao objetivo específico (a), que é identificar as lacunas existentes nas implantações de estratégia de experiência do cliente nas empresas consideradas na pesquisa, durante o processo de entrevistas com os executivos das empresas participantes e após a fase de análise de conteúdo, conseguiu-se identificar as lacunas nas empresas considerando a matriz de competências da CXPA como referência. Notou-se que as empresas estão em estágios distintos considerando sua evolução no programa e conhecimento das competências e iniciativas necessárias para que um programa de CX prospere numa organização. Esse levantamento foi demonstrado no Quadro-Resumo 31.

Após a identificação dessas lacunas, buscou-se identificar as necessidades para suprir as lacunas existentes nas empresas participantes na pesquisa, que é o objetivo específico (b). A falta de uma metodologia e do conhecimento das competências organizacionais necessárias para a implantação efetiva de uma estratégia de experiência do cliente nas empresas foram os fatores preponderantes para a proposição da solução que é uma plataforma de conteúdos e cursos na área de Atendimento e Experiência do Cliente.

Portanto, a solução proposta é a plataforma de cursos e treinamentos *on-line* e presenciais, na área de Atendimento e Experiência do Cliente, desenvolvida com base no conhecimento teórico e a referência da CXPA, oferecendo conteúdos para formação e treinamento de profissionais e empresas que necessitam desenvolver competências na área de CX. A solução proposta da plataforma e o seu desenvolvimento são a resposta do objetivo (c).

Durante a pesquisa de campo, emergiram temas importantes para as implantações de CX, ainda incipientes nas empresas quando se pretende iniciar um programa de estratégia da experiência do cliente. Esses temas se referem à necessidade de treinamento e desenvolvimento para a construção e sustentação de uma cultura centrada no cliente, a necessidade de um programa de gestão de mudanças como ferramenta para apoiar a liderança na implantação do programa de

CX e a boa prática de se utilizar a metodologia *Scrum/Ágil*, para envolver as áreas funcionais criando uma equipe multifuncional com a criação do *Squad* direcionando as ações do programa.

Esta pesquisa trouxe contribuições importantes para a academia e principalmente para as empresas que pretendem iniciar sua implantação da estratégia de experiência do cliente. A disseminação de uma metodologia baseada no desenvolvimento das cinco competências propostas pela CXPA é um caminho objetivo para melhorar e profissionalizar as implantações de CX nas empresas brasileiras.

A solução proposta com a criação e o lançamento de uma plataforma de cursos dedicada a esse tema e, adicionalmente, com a construção dos conteúdos alinhados à CXPA proporcionarão a disseminação do conhecimento e contribuirão para o aumento da maturidade das implantações nas empresas brasileiras.

6.2 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

A pesquisa de campo apresentou limitações em função da disponibilidade das empresas de referência no mercado na área de atendimento e experiência do cliente, que foram contatadas, mas por diversas razões como *compliance*, política da empresa, disponibilidade do executivo, não puderam participar, limitando o número de empresas participantes. Além da indisponibilidade das empresas, não obstante a pesquisa tenha obtido uma coleta importante de informações das empresas participantes, o número de entrevistados foi inferior ao número anteriormente planejado para a pesquisa.

Outro fator limitador foi o estágio de desenvolvimento no qual as empresas pesquisadas estão, nas implantações de experiência do cliente, reduzindo por isso a possibilidade de se obterem informações relevantes e melhores práticas da estratégia de CX nas empresas brasileiras.

Observou-se, portanto, que o tema Experiência do Cliente ainda tem escopo confuso e é pouco objetivo para as empresas, além de haver uma carência quanto a uma metodologia de implantação de um programa de CX. Outro aspecto que também ficou evidenciado e que não está consolidado nas empresas é a mensuração dos

resultados de CX, o que contribui para a falta de apoio e até mesmo patrocínio da liderança executiva nos programas de CX.

Como sugestão para pesquisas futuras, a criação de um *framework* para orientar as empresas que empreendem na iniciativa de um programa de CX alinhado às competências da CXPA, direcionando as empresas com relação às iniciativas e etapas para implementação do programa de CX, poderia contribuir com a evolução do tema nas empresas brasileiras. Outra iniciativa importante para a estratégia de experiência do cliente, pouco explorada na academia e nas empresas, e que faz parte das cinco competências da CXPA é a mensuração dos resultados do programa de CX. Um estudo que viabilizasse a proposição de métricas para medir o resultado do programa de CX e sua aplicação em casos práticos poderia contribuir de forma importante para o crescimento e profissionalização do tema no Brasil. E por último, uma escala de nível de maturidade de CX poderia ser desenvolvida numa pesquisa futura, com o objetivo de identificar de forma objetiva a maturidade das empresas com relação à estratégia de CX.

6.3 Conclusão

Esta pesquisa foi motivada fundamentalmente por dois aspectos, como se apresentou no início deste trabalho. O primeiro, o interesse pessoal desta pesquisadora em aprofundar-se no tema da Experiência do Cliente, devido a sua trajetória profissional na área de Atendimento e Experiência do Cliente e, recentemente, em função da sua transição de carreira para consultora. O segundo aspecto é o desejo de contribuir para elevar o nível de maturidade das implantações de CX nas empresas brasileiras.

O objetivo geral desta pesquisa foi propor uma solução aderente à matriz de competências da CXPA para as lacunas existentes nas implantações de estratégia de experiência do cliente no Brasil. Entende-se que ele tenha sido alcançado e adicionalmente foi implementada a solução proposta, a plataforma de cursos na área de Atendimento e Experiência do Cliente, que é o produto tecnológico desta dissertação. Os objetivos específicos foram respondidos durante a pesquisa de campo, nas fases exploratória e descritiva e apoiaram a construção da solução proposta e o alcance do objetivo geral.

A plataforma de cursos na área de Atendimento e Experiência do cliente tem como principal objetivo prover formação e desenvolvimento profissional, por ampla curadoria elaborada por profissionais competentes e alinhada às principais referências de mercado, como a fundação CXPA, cujo conteúdo foi um direcionador para a elaboração dos cursos oferecidos pela plataforma.

Um aspecto-chave para o desenvolvimento deste trabalho foi a referência bibliográfica utilizada da CXPA – *Customer Experience Professionals Association* que, por se tratar da fundação reconhecida no mercado e a certificadora oficial de profissionais de CX, seu conteúdo foi fundamental para a condução desta pesquisa.

Da pesquisa de campo emergiram temas como: gestão de mudanças; treinamento e desenvolvimento; aplicação da metodologia *Scrum*, ou metodologia Ágil, para a implantação das iniciativas e oportunidades de melhoria identificadas no monitoramento da jornada dos clientes. Esses três aspectos foram apresentados pelos entrevistados como boas práticas nas implantações de estratégia de CX.

Finalmente, esta pesquisa contribuiu para que o tema da Experiência do Cliente fosse aprofundado e que uma formação focada na área de CX pudesse ser desenvolvida e oferecida ao mercado por meio de uma plataforma de cursos e treinamentos, para que os profissionais que buscam aprimoramento na área de Atendimento e Experiência do Cliente, possam desenvolver habilidades e competências obtendo maior êxito nos seus programas de CX.

Essa solução contribuirá para a evolução e desenvolvimento do tema no mercado brasileiro, agregando valor a todos os *stakeholders* do negócio, clientes, acionistas, colaboradores, parceiros estratégicos e fornecedores, criando um círculo virtuoso de empresas centradas no cliente.

REFERÊNCIAS

BATRA, M. Customer Experience: Trends, Challenges, and managerial issues. **Journal of competitiveness Studies**, 2019.

BAXENDALE, S.; MACDONALD, E. K.; & WILSON, H. N. The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. **Journal of Retailing**, v.91 (2), 235-53, 2015.

BOYATZIS, R. E. **Competent manager**: a model for effective performance. New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: Wiley & Sons, 1982.

BECKER, L.; JAAKKOLA, E. Customer experience: fundamental premises and indications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.48, pp.630-648, 2020.

DOI: 10.1007/s11747-019-00718-x

BOROWSKI, C. 5 must-have tools for improving customer experience. 2016. Disponível em: www.softwareadvice.com/resource/improve-customer-experience. Acesso em: agosto/2022

BRAKUS, J. JÔSKO, B. Schmitt and ZARANTONELLO, L. Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it affect Loyalty? **Journal of Marketing**, v.73 pp. 52-68, May, 2009.

BRYNJOLFSSON, Erik; YU Jeffrey Hu; MOHAMMED S. Rahman. Competing in the Age go Omnichannel Retailing. **MIT Sloan Management Review**. v. 54, pp.23-29, 2013.

CÂMARA, H. R. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**. pp.179-191, 2013

COURT, D.; ELZINGA, D., MULDER, S. & VETVIK O. J. The Consumer Decision Journey. *McKinsey Quarterly*, v.3, pp.96-107, 2009.

CHANEY, D., LUNARDO, R., & MENCARELLI, R. Consumption experience: past, present, and future. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v.21, pp.402-420, 2018.

CXPA – Customer Experience Professional Association. Disponível em: https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/CXPA/c13f5205-7b49-451a-93e9-7e78a00c8f40/UploadedImages/CCXP/CCXP_Candidate_Handbook_April_4_2022.pdf. Acesso em: abril/2022

DE HAAN, E.; VERHOEF, P. C.; & WIESEL, T. The Predictive Ability of Different Customer Feedback Metrics for Retention. **International Journal of Research in Marketing**. v.32, pp.195-206, 2015.

DE HAAN, E.; WIESEL, T.; PAUWELS, K. The Effectiveness of Different Forms of Online Advertising for Purchase Conversion in a Multiple-Channel Attribution Framework. **International Journal of Research in Marketing**. 2016.
DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.12.001

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E. JR. Organizational Culture and Marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v.l 53, pp.3-15, January, 1989.

DESHPANDÉ, R; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F. E. JR. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v.57, pp. 23-37, January 1993.

DIXON, M.; FREEMAN, K.& TOMAN, N. Stop Trying to Delight Your Customers. **Harvard Business Review**, v. 88, pp.116-122, 2010.

DUTRA, J.; PAULA, M.; PÉRICLES, N. *et al.* Cultura organizacional e gestão por competências: Caso Gerdau. **Revista Adm Faces Journal Belo Horizonte**, v. 19, n.º 2 pp. 26-46, 2020.

ELBERSE, A. Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels. **Journal of Marketing**. v. 74. pp.107-23, 2010.

EBOLI. M., FISCHER. A. L. MORAES. F. C. C.; AMORIM. W. A. C. **Educação Corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo. Atlas, pp.162-193, 101-111, 2010.

EBOLI. M. *et al.* **Educação Corporativa: Muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, pp.15-37, 2014.

EDELMAN, David C. Branding in the Digital Age. **Harvard Business Review**, v. 88 (12),pp. 62-69, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HABEL, J. et al. When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. **Journal of personal selling & sales management**. v.40, n.º 1, pp. 25-42, 2019.

DOI:10.1080/08853134.2019.1631174

HERSKOVITZ, S.; CRYSTAL, M. The Essential Brand *Persona*: Storytelling and Branding. **Journal of Business Strategy**, v.31 (3), pp.21-28, 2010.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work related values. Beverly Hills, Ca: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **International Association for cross-cultural Psychology**. Article 8. Berkeley Eletronic Press. 2011 Online Readings in Psychology and Culture. Disponível em: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/issl/8>. Acesso em: fevereiro/2022

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. **Journal of Consumer Research**. v.9 (2). Pp.132-140, 1982.

HOMBURG. C.; JOZIC.D; KUEHNL. C. Customer Experience management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. **Journal of Academic Marketing Science**. 2017. Published electronically August 19, 2015. DOI:10.1007 s11747-015-0460-7

HOYER, W. D. An Examination of Consumer Decision Making for a Common Repeat Purchase Product. **Journal of Consumer Research**, v.11, pp. 822-829, 1984.

Instituto de Ciências do Marketing (2014,2016)
Marketing Science Institute (2014), "Research Priorities 2014-2016."
Cambridge, MA: Marketing Science Institute, Disponível em: http://www.msi.org/upload/files/MSI_RP14-16.pdf Acesso em: novembro/2022

KELLEY, S. W.; DAVIS, M. A. Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, pp.52-61, 1994.

KLAUS, P.; MAKLAN, S. EXQ: A Multiple-Item Scale for Assessing Service Experience. **Journal of Service Management**. v. 23 (1) pp. 5-33, 2012.

KLAUS, P.; MAKLAN, S. Towards a Better Measure of Customer Experience. **International Journal of Market Research**. v. 55 (2) pp. 227-246, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 15th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2015.

KOTTER, J.P.; HESKETT, J.L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Atlas, pp.5-6, 1997.

KOTTER. J. P. **Liderando mudanças** - transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, pp. 3-31, 2017.

KOTTER. J. P. **Acelere**: tenha agilidade estratégica num mundo em constante transformação. Rio de Janeiro: Alta Books, pp.1-16, 2018.

KUSINITZ, S. The Definition of Buyer *Persona* [In Under 100 Words], "Hubspot, (March 8), 2014. Disponível em: <http://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-definition-under-100-sr> . Acesso em: agosto/2022

LAKATOS, E. M.; MARCONI. M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAMBERTI, L. Customer Centricity: the construct and the operational antecedents. **Journal of Strategic Marketing**. v. 21, n.º 7, 588-612, 2013.
DOI: 10.1080/0965254X.2013.817476

LEMON, N. K.; VERHOEF, C. P. Understanding Customer Experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**. v. 80, pp.69-96, 2016.
DOI:10.1509/jm.15.0420

MANCHANDA, P. et al. The Effect of Banner Advertising on Internet Purchasing. **Journal of Marketing Research**. v. 43, pp.98-108, 2006.

MCCALL, T. (2015). Gartner predicts a customer experience battlefield. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/documents/3069817> Acesso em: Agosto/2022

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa - A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, pp.19-87, 1999.

MUHAMMAD, W.; HAMZAH, Z.L.B; SALLEH, N.A.M. Customer experience: a systematic literature review and consumer culture theory-based conceptualization. **Management Review Quarterly**. v 71, pp. 135-176, 2020.

NIELSEN, F.A.G; OLIVO, R. L. F; MORILHAS, L.J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses de Administração**. São Paulo: Saraiva Uni, pp.72-101, 114, 147-197, 2018.

OFIR, C.; SIMONSON, I. The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience. **Journal of Marketing Research**. v.44, pp. 164-174, 2007.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v.49(4), pp. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v.64(1), pp. 12-40, 1988.

PIETERS, R. BAUMGARTNER, H. & ALLEN, D. A Meansend Chain Approach to Consumer Goal Structures. **International Journal of Research in Marketing**. V.12, pp.227-244, 1995.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. The New Frontier of Experience Innovation. **MIT Sloan Management Review**, 44 (4), 12-18, 2003.

PRUITT, J.; ADLIN T. **Persona Life Cycle**: keeping people in mind throughout Product Design. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2006.

QUALTRICS 2022 Customer Experience Trends. Disponível em: <https://www.cxnetwork.com/cx-experience/whitepapers/2022s-global-consumer-trends> Acesso em: novembro/2022

REICHHELD. F.; MARKEY. R. **A pergunta definitiva 2.0**. Rio de Janeiro: Alta Books. pp. 1-12, 2018.

REICHHELD, Fred The One Number You Need To Grow. **Harvard Business Review**, v.81 (December), pp.46-55, 2003.

SCHEIN. E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, pp. 3-17, 271-313, 2007.

SCHMITT, Bernard H.; BRAKUS, J. e ZARATONELLO, L. From Experiential Psychology to Consumer Experience. **Journal of Consumer Psychology**, v.25. pp. 166-71, 2015.

SCHMIDT-SUBRAMANIAN, Maxie The State of Voice of Customer Programs, 2014: It's time to Act. **Research Report**. Forrester Report, 2014.

SHAD, Denish et al. The Path to Customer Centricity. **Journal of Service Research**, Volume 9. Nr. 2 November 2006, Sage Publications, pp.113-124, 2014.
DOI: 10.1177/1094670506294666

TEMKIN & BLISS. Customer Experience Overview. **Research Report Customer Experience Professionals Association**, 2011.

VAN DOORN, J. et al. Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. **Journal of Service Research**, v.13 (3),pp. 253-66, 2010.

VERHOEF, Peter; KANNAN, P. K.; INMAN, J. Jeffrey. From Multi-Channel Retailing to Mini-Channel Retailing: Introduction to Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v.91 (2), pp.174-181, 2015.

VERHOEF, P. C.; LEMON, K. et al. Customer experience creation: determinants, dynamics, and management strategies. **Journal of Retailing**, v.85 (1), pp.31-41, 2009.

WOOD, S. L. Remote Purchase Environment: The Influence of Return Policy Leniency on Two-stage Decision Processes. **Journal of Marketing Research**, v. 38, pp.157-169, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. (1996). The behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, v.60 (April), pp.31-46, 1996.

ZEITHAML, V; BITNER, M. J.; GREMLER, D.D. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**. 4 ed. New York: McGraw-Hill, 2006.

KUZMA, Edson Luís *et al.* “Competências Para a Sustentabilidade Organizacional: Uma Revisão Sistemática.” **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro. vol. 15, n.º spe, Set. 2017, pp. 428–444, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v15nspe/1679-3951-cebape-15-spe-00428.pdf>, <https://doi.org/10.1590/1679-395160726>. Acesso em: julho/2023

APÊNDICE

Definição visão, valores e propósito da plataforma de cursos



NOSSA VISÃO

Ser uma plataforma de educação corporativa de referência na área de atendimento e experiência do cliente.

NOSSOS VALORES

Integridade, Aprendizagem Contínua, Inovação, Colaboração e Simplicidade

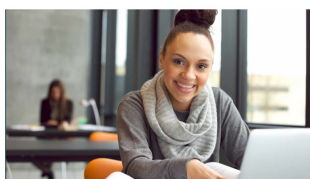
NOSSO PROPÓSITO

Alavancar o potencial de empresas e profissionais através da transformação cultural e desenvolvimento de competências na área de atendimento e experiência do cliente

Cursos disponíveis na plataforma



NOSSOS CURSOS



CURSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Para profissionais de atendimento que buscam aprimorar seu relacionamento com o cliente, independente da sua área de atuação

[CLIQUE AQUI](#)



SOFT SKILLS PARA ATENDIMENTO

Para profissionais que atuam com atendimento ao cliente e que buscam aprimorar suas habilidades comportamentais (soft skills) melhorando a sua performance profissional

[CLIQUE AQUI](#)



CURSO DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Para profissionais que desejam ingressar na área de Experiência do Cliente e que buscam oportunidades de crescimento profissional para avançarem em suas carreiras em CX

[CLIQUE AQUI](#)

Ementa e grade do curso de Atendimento ao Cliente



NOSSOS CURSOS

Curso de Atendimento ao Cliente

Objetivo do Curso:

- Apresentar o mercado de atendimento com dados atuais e as oportunidades existentes;
- Demonstrar como o comportamento do cliente influencia as estratégias de atendimento;
- Entender os conceitos de competências e soft skills importantes para profissionais de atendimento e como desenvolvê-las para melhorar seu desempenho;
- Compreender como o seu comportamento assim como o do cliente afetam no relacionamento e na experiência do cliente e como seu autoconhecimento pode melhorar seu desempenho;
- Apresentar recursos técnicos e metodologias praticadas pelo setor de atendimento que promovem melhor experiência para o cliente.

Público -Alvo:

Para profissionais que buscam melhorar seu relacionamento com o cliente na área da Saúde, afinal servir um cliente na área da Saúde sugere uma qualificação diferenciada, pois o cliente pode estar numa condição de vulnerabilidade, e você precisa se preparar para ir além do atendimento, ser capaz de oferecer experiências excelentes.

OBJETIVOS DO CURSO	PÚBLICO ALVO	COMPETÊNCIAS QUE SERÃO DESENVOLVIDAS	MÓDULOS	Aulas	CARGA HORÁRIA
1) Apresentar o mercado de atendimento com dados atuais e as oportunidades existentes;	Para todos os profissionais que buscam melhorar seu relacionamento com o cliente, independente da sua área de atuação, afinal o cliente está em todo lugar e negócio, e você precisa se preparar para ir além do atendimento, ser capaz de oferecer experiências diferenciadas	Conhecimento do mercado de atendimento	Conhecendo o mercado	Boas-vindas Evolução do mercado de atendimento Canais de atendimento Canais digitais Fica a dica	3 horas
2) Demonstrar como o comportamento do cliente influencia as estratégias de atendimento;		Conhecimento do comportamento do cliente e como oferecer o melhor atendimento alinhado ao perfil do cliente	Conhecendo o cliente	Boas-vindas Comportamento do cliente Perfil geracional Persona Fica a dica	
3) Entender os conceitos de competências e soft skills importantes para profissionais de atendimento e como desenvolvê-las para melhorar seu desempenho;		Soft Skills e Accountability	Conhecendo competências do atendimento	Boas-vindas Competências para o atendimento Soft Skills para atendimento Escada da responsabilização Fica a dica	
4) Compreender como o seu comportamento assim como o do cliente afetam no relacionamento e na experiência do cliente e como seu autoconhecimento pode melhorar seu desempenho;		Soft Skills	Conexão humana	Boas-vindas Comportamento humano Escuta empática Rapport Fica a dica	
5) Apresentar recursos técnicos e metodologias praticadas pelo setor de atendimento que promovem melhor experiência para o cliente.		Conhecimento das dimensões de marketing de serviços e conceito de expectativa do cliente	Atendimento na prática	Boas-vindas Seis dimensões de atendimento Atendimento UAU Expectativa do cliente Gestão de crise Fica a dica	

Ementa e grade do curso de Soft Skills para o Atendimento ao Cliente



Curso Soft Skills para Atendimento ao Cliente

Objetivo do Curso:

- Entender o contexto atual do mercado de trabalho e como as soft skills se relacionam com a humanização e a automação;
- Diferenciar soft skills, hard skills e power skills e entender a sua relevância no ambiente profissional;
- Compreender como as soft skills impactam a performance profissional no atendimento ao cliente;
- Entender por meio de casos práticos, a importância de seis soft skills críticas no atendimento ao cliente: a comunicação, a empatia, a gentileza, a agilidade, a proatividade e a resolução de problemas;
- Aplicar os conhecimentos de soft skills em exercícios de autoconhecimento e mapeamento do cliente.

Público-alvo:

Este curso é destinado aos profissionais que atuam ou desejam atuar com atendimento ao cliente nos mais diversos segmentos e modalidades e que buscam aprimorar e ou desenvolver as suas habilidades comportamentais (soft skills) melhorando a sua performance profissional.

OBJETIVOS DO CURSO	PÚBLICO ALVO	COMPETÊNCIAS QUE SERÃO DESENVOLVIDAS	MÓDULOS	Aulas	CARGA HORÁRIA
1) Entender o contexto atual do mercado de trabalho e como as soft skills se relacionam com a humanização e a automação	Este curso é destinado aos profissionais que atuam ou desejam atuar com atendimento ao cliente nos mais diversos segmentos e modalidades e que buscam aprimorar e ou desenvolver as suas habilidades comportamentais (soft skills) melhorando a sua performance profissional.	Conhecimento do conceito das soft, hard e power skills	Conhecendo a importância das soft Skills	As soft skills no mercado de trabalho Habilidade ou Competência ? Afinal, hard ou soft skills? E as powers skills? Soft skills no contexto digital Como as soft skills podem melhorar a qualidade do atendimento ao cliente?	3 horas
2) Diferenciar soft skills, hard skills e power skills e entender a sua relevância no ambiente profissional		Conhecimento do conceito das soft skills para atender o cliente de forma efetiva	Soft Skills no atendimento ao cliente	As soft skills como pilares do atendimento ao cliente O perfil do profissional do atendimento ao cliente e o papel das empresas Quais as soft skills fundamentais no atendimento ao cliente? O equilíbrio entre automação e humanização no atendimento ao cliente	
3) Compreender como as soft skills impactam a performance profissional no atendimento ao cliente		Conhecimento e aplicação das soft skills: comunicação, empatia e gentileza no atendimento ao cliente	Soft Skills críticas no atendimento ao cliente - Parte 1	Revisão dos conceitos fundamentais das soft skills Praticando comunicação no atendimento ao cliente Praticando empatia no atendimento ao cliente Praticando gentileza no atendimento ao cliente Soft skills - O que mudou com a pandemia?	
4) Entender por meio de casos práticos, a importância de seis soft skills críticas no atendimento ao cliente: a comunicação, a empatia, a gentileza, a agilidade, a proatividade e a resolução de problemas		Conhecimento e aplicação das soft skills: agilidade, proatividade e resolução de problemas no atendimento ao cliente	Soft skills críticas no atendimento ao cliente - Parte 2	O Cliente no Centro Praticando agilidade no atendimento ao cliente Praticando proatividade no atendimento ao cliente Praticando resolução de problemas no atendimento ao cliente	
5) Aplicar os conhecimentos de soft skills em exercícios de autoconhecimento e mapeamento do cliente.		Conhecimento e aplicação das soft skills: inteligência emocional e autoconhecimento no atendimento ao cliente	Praticando Soft Skills no atendimento ao cliente	Os desafios do atendimento ao cliente e as soft skills Soft skill na prática: Autoconhecimento Autoconhecimento: Inteligente emocionalmente Autoconhecimento : Janela de Johari Autoconhecimento : Mapeando as necessidades do Cliente Encerramento	

Ementa e grade do curso de Experiência do Cliente



Curso Experiência do Cliente

Objetivo do Curso:

- Apresentar ao aluno a evolução do mercado e a influência do consumidor e usuário neste cenário;
- Demonstrar a inter-relação entre a experiência do colaborador e a experiência do cliente e conceitos relevantes da cultura centrada no cliente;
- Explicar como a cultura centrada no cliente influencia a promoção e comunicação da marca, além de direcionar os processos de seleção e recrutamento, estratégias de engajamento de colaboradores;
- Ensinar conceitos de "Accountability" e escada da responsabilização e como colocá-los em prática na organização;
- Entender a importância da gestão de mudança na cultura organizacional e conceitos básicos para desenvolver um senso de responsabilidade desde o executivo até seu time operacional;
- Apresentar a diferença entre atendimento e experiência e os 6 dimensões para promover um excelente atendimento;
- Demonstrar através de caso prático de mercado o conceito de FCR - First Call Resolution.

Público -Alvo:

Para profissionais iniciantes que buscam melhorar seu relacionamento com o cliente, independente da sua área de atuação, afinal o cliente está em todo lugar e negócio, e você precisa ser preparar para ir além do atendimento, ser capaz de oferecer experiências inesquecíveis através do atendimento.

OBJETIVOS DO CURSO	PÚBLICO ALVO	COMPETÊNCIAS QUE SERÃO DESENVOLVIDAS	MÓDULOS	Aulas	CARGA HORÁRIA
1) Apresentar ao aluno a evolução do mercado e a influência do consumidor e usuário neste cenário	Para profissionais que desejam ingressar na área de Experiência do Cliente e que buscam oportunidades de crescimento profissional para avançarem em suas carreiras em CX, assim como alavancar negócios e empresas que focam na construção da cultura de "Customer Centric".	Conhecimento do conceito de experiência do cliente e comportamento do consumidor	Mercado de CX: Como chegamos até aqui?	Boas-vindas História do mercado de CX Comportamento do consumidor Cliente 3.0 Os Benefícios da estratégia de experiência do cliente na empresa Fica a dica	6 horas
2) Demonstrar a inter-relação entre a experiência do colaborador e a experiência do cliente e conceitos relevantes da cultura centrada no cliente		Conhecimento de cultura centrada no cliente	Por que promover uma cultura de CX?	Boas-vindas Por que promover uma cultura de CX? Customer centric e seus desafios O poder da liderança na cultura de customer centric Fica a dica	
3) Explicar como a cultura centrada no cliente influencia a promoção e comunicação da marca, além de direcionar os processos de seleção e recrutamento, estratégias de engajamento de colaboradores		Conhecimento de experiência do colaborador e sua inter-relação com a experiência do cliente	Como a experiência do colaborador pode influenciar uma cultura de CX?	Fica a dica Boas-vindas Colaboradores felizes e a experiência do cliente A jornada do colaborador e o poder do engajamento Como gerar engajamento no seu time? Fica a dica	
4) Ensinar conceitos de "Accountability" e escada da responsabilização e como colocá-los em prática na organização		Conhecimento de accountability e ações de engajamento	Como promover o "accountability" na sua organização?	Boas-vindas Por que medir a satisfação e engajamento do colaborador ? A importância dos programas de endomarketing nas implantações de CX Fica a dica	
5) Entender a importância da gestão de mudança na cultura organizacional e conceitos básicos para desenvolver um senso de responsabilidade desde o executivo até seu time operacional		Conhecimento de gestão de mudanças	Gestão de mudança	Como uma empresa com a cultura de "accountability" se diferencia das outras? Fica a dica Boas-vindas O papel da liderança na mudança organizacional Os erros mais comuns na gestão de mudança Os 8 passos para acelerar uma mudança de cultura Fica a dica	
6) Apresentar a diferença entre atendimento e experiência e os 6 dimensões para promover um excelente atendimento; demonstrar através de caso prático de mercado o conceito de FCR - First Call Resolution.		Conhecimento de conceitos de atendimento e expectativa do cliente	Conceitos essenciais e melhores práticas nas implantações de CX	Boas-vindas Experiência X atendimento Expectativa do cliente e qualidade percebida FCR - First Call Resolution, como usá-lo para melhorar a experiência do cliente? Fica a dica	

Canvas Project - plataforma de educação corporativa CX Lab University

Projeto		Desenvolvimento de uma plataforma de educação corporativa		Time	CX LAB UNIVERSITY																						
JUSTIFICATIVA	PRODUTO	INTERESSADOS	PREMISSAS	RISCOS																							
(problema ou oportunidade atuais, que serão resolvidos com o desenvolvimento do projeto)	(resultados do projeto, que trarão os benefícios após seu desenvolvimento)	(quem pode ajudar e/ou atrapalhar, e expectativas)	(coisas dadas como certas, que contribuirão para o desenvolvimento do projeto)	(derivados de premissas não ocorridas, restrições fortes, comportamento de interessados e expectativas)																							
A mudança de comportamento dos consumidores impulsionada pela pandemia exigirá dos negócios em geral um maior foco no Atendimento e Experiência dos Clientes	Plataforma multicanal (aluno acessa de qualquer dispositivo)	Empresas de Atendimento (Contact Center)	Contratar desenvolvedor do site	Demora do desenvolvimento do site devido a complexidade ou agenda do desenvolvedor																							
Empresas médias e pequenas não possuem universidade corporativa própria com cursos na área de Atendimento e Experiência do Cliente	Conteúdo relevante e atualizado para profissionais e empresas	Profissionais que atuam na área de Atendimento e Experiência dos Clientes	Pesquisar sobre módulos (custo x benefício) que deverão ser integrados na plataforma	Custo elevado da solução mais robusta e completa																							
A curadoria de cursos das empresas não é atualizada e não consegue acompanhar o ritmo da demanda/necessidade da empresa	Oferecer experiência diferenciada para o aluno	Sites dos "gurus" de atendimento	Elaborar o conteúdo do curso conforme definido em reunião	Atraso no desenvolvimento do conteúdo devido a agenda de trabalho da consultoria																							
Muitos profissionais buscam de forma autônoma atualização na área de Atendimento e Experiência do Cliente	Oferecer solução para empresas com acesso delimitado conforme curso contratado	Investidores e aceleradoras	Contratar design gráfico free lancer para trabalhar o visual dos conteúdos	Custo elevado do designer gráfico na contratação CLT e dependência do profissional no contrato free lancer																							
Clientes da consultoria CX Lab procuram desenvolvimento e treinamento de profissionais em Atendimento e Experiência dos Clientes	Oferecer customização nos cursos conforme necessidades da empresa		Infraestrutura adequada para gravação de vídeos	Falta de estúdio adequado para gravação de vídeos profissionais																							
			Selecionar empresa que irá testar MVP	Dificuldade em selecionar empresa que disponibilize pelo menos 50 usuários																							
OBJETIVOS	REQUISITOS	EQUIPE	ENTREGAS	LINHA DO TEMPO																							
(meta clara, desejável, mensurável e produto e data de encerramento do projeto)	(critérios mensuráveis, que permitam delimitar o alcance (qualidade) do produto)	(responsáveis pelas entregas)	(principais esforços e providências para desenvolver o produto, organizados em etapas)	ESCALA 1 mês 2 meses 3 meses																							
Desenvolver uma plataforma de educação corporativa para o mercado B2B e B2C com foco no Atendimento e Experiência dos Clientes	Site responsivo, CRM integrado, Geração leads, app integrado, módulo pagamento integrado, agendamento mentoría, módulo EAD com progresso notas, frequência, retomar do ponto de parou (saída voluntária e queda), quiz/testes, blog de alunos, geração de certificados e avaliação	Agência (desenvolvimento do site, mídias sociais e gestão mídias sociais)	Definição do layout do site institucional, tema, fotos, navegação, conteúdos, funcionalidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Criar 3 eixos da universidade corporativa: 1) Academia do Cliente, 2) Academia da Liderança e 3) Academia da Cultura		M (Curadoria, UX, gestão cronograma projeto)	Definição das ferramentas necessárias para a plataforma educação corporativa e especificação do site																								
Criar em 90 dias uma versão protótipo (MVP) para piloto em empresa antes do lançamento oficial		K (Curadoria, pesquisa de novos conteúdos e benchmarking)	Desenvolvimento do site (contratação e execução)																								
Conquistar 5 empresas após 12 meses de lançamento da plataforma		C (Curadora, Gestão Finanças, Parcerias estratégicas)	Definição do conteúdo do MVP (curso módulo básico) e curadoras responsáveis por tema																								
Conquistar um público de 100 profissionais até 12 meses após a implantação da plataforma			Definição da solução de aprendizagem e elaboração das soluções																								
			Adequação do conteúdo do layout gráfico desejado																								
			Homologação e teste da plataforma																								
			GO live do MVP																								
BENEFÍCIOS	RESTRITÕES		CUSTO																								
(resultados tangíveis e intangíveis, esperados após o desenvolvimento do produto)	(limitações conhecidas, que podem atrapalhar o desenvolvimento das entregas)		(estimado à partir dos recursos requeridos para o desenvolvimento das entregas)																								
Ter soluções de aprendizagem diversificada incluindo aulas síncronas e assíncronas, vídeos curtos, e-books, mentoria individual, workshop, fóruns de discussão, podcast																											
Usar metodologias ativas: gamification, microlearning, sala de aula invertida, PBL - problem based learning, peer learning																											
Oferecer solução omnichannel education																											
	Atraso definição layout site		Custo desenvolvimento site institucional e das integrações e homologação																								
	Atraso desenvolvimento do site		Custo das ferramentas (plugin, módulo de pagamento, módulo de agendamento, geração de leads com comissionamento)																								
	Falta de infraestrutura para disponibilizar soluções de aprendizagem adequadas		Custo designer gráfica R\$																								
	Atraso construção do MVP em função da agenda da consultoria		Custo gestão de mídias sociais																								
			Custo mão de obra curadoria																								
			Custo hospedagem site + domínio																								

Matriz da academia do cliente – plataforma CX Lab University

ESCOLA	OBJETIVO	Nº	PILAR	OBJETIVO DO PILAR	PÚBLICO-ALVO	TÍTULO COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	DESCRIÇÃO COMPETÊNCIA INDIVIDUAL
Academia do Cliente	Capacitar profissionais no tema de Atendimento e Experiência do cliente em vários segmentos de mercado	1	Voz do Cliente	Construir uma visão coletiva das necessidades, desejos, preferências e percepções dos clientes pela captura e análise da voz do cliente.	Profissionais de CX e atendimento ao cliente	Análise e entendimento dos insights dos clientes	Conhecer os indicadores e métricas de desempenho e relacionamento utilizadas na área de atendimento ao cliente e experiência do cliente, promovendo tomada de decisão baseada em dados.
		2	Experiência do Cliente	Desenvolver uma estratégia que articule uma visão clara da experiência que a empresa procura criar, alinhada aos valores da marca e vinculada às iniciativas de CX, recursos e	Profissionais de CX e atendimento ao cliente	Estratégia de CX	Capacitar o profissional de CX para o desenvolvimento de uma visão estratégica da experiência do cliente, alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e elaboração de um programa de CX com as iniciativas relevantes para o sucesso da implantação.
		3	Design da Experiência	Implementar práticas e abordagens para melhoria contínua, design e experiências de cliente diferenciadas.	Profissionais de CX e atendimento ao cliente	Design da experiência	Conhecer metodologias colaborativas para o exercício do mapeamento de <i>persona</i> e mapeamento de jornada, visão integrada dos processos e a sua inter-relação com as jornadas dos clientes e conhecimento de metodologias para priorização das oportunidades de melhoria. Capacidade de avaliar melhores práticas no mercado e contexto jurídico-regulatório.
		4	Cultura e accountability	Conduzir a mudança, desenvolvendo uma experiência e visão de accountability desde o C-level até a linha de frente.	Profissionais de CX e atendimento ao cliente	Gestão da cultura	Conhecer o conceito de cultura organizacional e sua importância na cultura centrada no cliente, a inter-relação entre a experiência do colaborador e a experiência do cliente e o papel da liderança na implantação de um programa de <i>customer centric</i> .
		5	Resultados do programa de CX	Criar e reportar as métricas de sucesso de CX e incluindo o seu uso em business case para demonstrar o ROI e o valor da estratégia de experiência do cliente.	Profissionais de CX e atendimento ao cliente	Métricas, avaliação de indicadores e ROI	Desenvolver o profissional de CX para demonstrar os resultados do programa de CX e melhores práticas adotadas na organização por meio de indicadores e métricas.