

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

**KARINA CAIXETA GONÇALVES**

Trabalho de conclusão de curso

**Definição e relevância da experiência do cliente para o mercado de  
trabalho**

SÃO PAULO

2022

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

**KARINA CAIXETA GONÇALVES**

Trabalho de conclusão de curso: Definição e relevância da experiência  
do cliente para o mercado de trabalho

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Faculdade de Tecnologia de São Paulo, Faculdade Estadual de São Paulo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do diploma do curso.

Orientador: Dionisio Gava Junior

SÃO PAULO

2022

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

**KARINA CAIXETA GONÇALVES**

Trabalho de conclusão de curso: definição e relevância da experiência do cliente  
para o mercado de trabalho

Trabalho submetido como exigência parcial para a obtenção do Grau de Tecnólogo  
em Análise e Desenvolvimento de Sistemas.

Parecer do professor Orientador:

---

---

Conceito/Nota Final: \_\_\_\_\_

**Atesto o conteúdo contido na postagem do ambiente TEAMS pelo aluno e  
assinada por mim para avaliação do TCC.**

Orientador: Professor Dionisio Gava Junior

SÃO PAULO, 23 de junho 2022.

Assinatura do Orientador

Assinatura do aluno

*Karina Caixeta*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais Regina e Geraldo, meu irmão Murilo e meu namorado Renan pelo carinho e apoio, para que eu conseguisse entrar na faculdade e me formar. Eles sempre estiveram ao meu lado incentivando para finalizar essa etapa e conseguir o tão sonhado diploma superior, em uma faculdade renomada no mercado de tecnologia do Brasil.

Aos professores me deram aula durante 2020 e 2021. Um período delicado de pandemia global, no qual eles resistiram as dificuldades e estiveram fortes para fazer seus papéis de educadores e exemplo para tantos.

Ao meu orientador, professor Dionisio, que me acompanhou de maneira remota e me ajudou para que eu pudesse finalizar meu curso e entregar o TCC.

Aos meus amigos e tantos outros que direta ou indiretamente fizeram parte desses vários anos de preparação para poder entrar na FATEC, e dos quatro anos cursando ADS (Análise e Desenvolvimento de sistemas).

Muito obrigada!

Resumo do trabalho de conclusão de curso apresentado a faculdade de tecnologia de São Paulo – FATEC SP, como parte dos requisitos necessários à obtenção do diploma do curso de análise e desenvolvimento de sistemas.

Trabalho de conclusão de curso:

Definição e relevância da experiência do cliente para o mercado de trabalho

Orientador: Dionisio Gava Junior

Curso: Análise e desenvolvimento de sistemas

## RESUMO

Este trabalho discorre sobre o conceito de experiência do cliente (CX), como proporcionar uma boa experiência, e como medir a eficácia dos atos tomados para esse fim. A revisão teórica é baseada em pesquisas acadêmicas e práticas de mercado e, posteriormente, apresenta e analisa um estudo de caso para um melhor entendimento de como os conceitos apresentados podem ser aplicados. Ao final, apresentamos o nosso entendimento de como este conjunto irá influenciar o futuro, os desafios e mudanças na forma de trabalho a longo prazo e como a tecnologia pode ajudar para as empresas terem vantagem competitiva sobre a experiência do cliente.

Palavras-chave: Experiência do cliente, futuro do mercado de trabalho.

Abstract of Undergraduate Final Paper presented to FATEC SP as a partial fulfillment of the requirements for the degree of system development and Analysis.

Final paper about definition and relevance of the customer experience to the job market

Advisor: Dionisio Gava Junior

Course: System development and Analysis

This work is about the concept of customer experience (CX) and how to measure the benefits of the acts done for this purpose. The review is based on academic research and market practices, and it also presents and analyzes a case study for a better understanding. In the end, we present our understanding for the future, the challenges and changes that will happen and how technology helps as a competitive advantage over the customer experience.

Keywords: Customer Experience, Technology, Jobs' market future.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Objetivo geral</b> .....	10
1.1.1 Objetivo específico .....	11
<b>1.2 Justificativa</b> .....	11
<b>2 Experiência do cliente</b> .....	12
2.1. Definição .....	12
2.1.2 Contextualização histórica.....	12
2.1.3 Evolução da experiência do cliente .....	13
<b>2.2 Benefícios</b> .....	15
<b>2.3 Como aplicar o conceito de Customer Experience</b> .....	16
2.3.1 Persona.....	16
2.3.2 Análise de processos e resultados.....	16
<b>2.4 Avaliação da experiência do cliente</b> .....	17
2.4.1 Avaliação por meio de pesquisa.....	17
2.4.2 Avaliação por sistema de escala de usabilidade .....	17
2.4.3 Avaliação NPS .....	18
<b>3. ESTUDO DE CASO</b> .....	20
<b>3.1 Inovação e experiência do cliente</b> .....	20
<b>3.2 Estratégias para evolução de CX</b> .....	21
<b>3.3 Consistência a longo prazo</b> .....	23
<b>4. TENDENCIAS FUTURAS</b> .....	25
<b>4.1 Desafios futuros com Customer Experience</b> .....	25
4.1.2 As falhas do modelo atual de mapear CX .....	26
<b>4.2 Como a tecnologia pode auxiliar na avaliação da experiência</b> .....	27



**4.3 Aplicação de análises e mudança de cultura .....28**

**5. CONCLUSÃO .....30**

**REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA.....31**

# 1 INTRODUÇÃO

Todos os negócios ao redor do mundo buscam sucesso e prosperidade. Para isso é necessário estar antenado na experiência do cliente. Os clientes são a chave para uma empresa conseguir vender seus serviços e produtos; sem eles o negócio não se sustenta. Nesse contexto é importante entender que o termo “experiência do cliente”, que será abordado nessa monografia, é um pré-requisito para as marcas alavancarem e terem resultados.

“Customer Experience, ou CX, significa experiência do cliente; consiste na percepção da pessoa com a marca/empresa que ela tem contato, podendo ser de forma consciente ou inconsciente” como citou JUSTO (2017). Os clientes se tornam fiéis a empresa quando essa experiência tem um saldo positivo. Uma boa experiência tem o poder também de trazer novos clientes para aquele negócio com indicação. É uma relação que ambos os lados ganham, a empresa ganha a fidelidade do cliente e o cliente a confiança de um bom prestador de serviço, dessa forma ele acaba divulgando a marca.

Apesar dessa introdução simplista do que é, e para o que serve o CX esse termo existe há muito tempo e tem grande impacto sobre a evolução comportamental do mercado de trabalho. O estudo ao redor desse tema é muito atual e de grande relevância para as empresas. As necessidades e satisfação do cliente é o ponto focal a ser priorizado no design de produtos e processos. Essas são demandas em potencial para debater dentro de CX.

O intuito deste trabalho é explorar como as empresas devem se portar e agir para oferecer uma experiência ao cliente cada vez melhor. Citar metodologias para poder aplicar o conceito em um caso de uso e entender as possibilidades futuras para o mercado de trabalho levando em consideração a evolução da experiência do cliente.

## 1.1 Objetivo geral

Este trabalho se propõe a verificar a evolução da experiência do cliente e a percepção de valor que isso gera para os consumidores de uma marca, empresa, produtos etc.

### 1.1.1 Objetivo específico

Tem como proposta tratar um caso de uso para entender como isso impacta no dia a dia do mundo corporativo. Além de fazer uma análise de como o mundo deve se comportar ao longo dos próximos anos e a maturidade significativa que esse tema vai obter.

## 1.2 Justificativa

Uma boa Experiência do Cliente necessariamente corresponde a uma significativa vantagem competitiva sobre os concorrentes no mercado, “empresas de diversos setores perceberam que projetar produtos e serviços não é suficiente, projetar experiências é o próximo passo da concorrência” (VÄÄNÄNEN-VAINIO-MATTILA; ROTO; HASSENZAHL; 2008). Concomitante as teorias que serão apresentadas, o estudo de caso dará uma base para aqueles que estiverem dispostos a mudar e melhorar seus negócios.

## 2 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Serão apresentadas a definição, o contexto histórico e as métricas mais utilizadas para avaliar o CX.

### 2.1. Definição

As organizações vendem seus serviços que são consumidos de acordo com a demanda do mercado. A experiência do cliente é o sentimento que a pessoa tem em cada interação que ela faz com a empresa para adquirir o serviço ou produto. A melhor forma de garantir que o cliente tenha uma ótima experiência é atender suas necessidades de modo otimizado e agradável; todo o processo precisa ser pensado detalhadamente para deixar uma boa impressão. Essa boa impressão garante o sucesso de organizações, produtos, lançamentos e engrandece o nome de uma marca. Customer Experience pode ser administrado por várias metodologias sempre pensando no cliente final.

De acordo com Matiola (2015) uma boa experiência “antecipa as necessidades do usuário e garante que a interface contenha elementos de fácil acesso e utilização, fornecendo o que é chamado de experiência User-Friendly, ou seja, uma experiência que é amigável e que não cause frustrações ao utilizador ”.

Donald Norman tem como profissão a psicologia e pesquisa nos Estados Unidos, além de ser visto como referência neste assunto de *Experience*. Para Norman (2008) Customer Experience (CX) e User Experience (UX) dizem respeito a como uma pessoa se sente usando um serviço e não descarta nenhum aspecto da interação do usuário com o negócio.

#### 2.1.2 Contextualização histórica

No século XX, durante a revolução industrial, as fabricas passaram a fazer produções em massa. As empresas produziam grandes escalas em um tempo pequeno utilizando o fordismo, com o objetivo principal de ter grandes volumes de produção. Quando se colocou o volume como objetivo principal as necessidades dos

clientes ficaram em segundo plano. A consequência de não se prender as necessidades dos clientes gerou uma superprodução, desequilibrando a economia (oferta x demanda) e quebrando a bolsa de valores de nova York em 1929 (VASCONCELLOS; 2002). A indústria apenas se reergueu durante a segunda guerra mundial com a venda de materiais para guerra.

Esse período da revolução industrial gerou diversos impactos em todos os aspectos sociais e econômicos. Um exemplo foi a dinâmica familiar; as mulheres passaram a ter um número de filhos maior já que a condição dos trabalhadores melhorou, e assim consumiam mais produtos de bens e consumo. Como cita Ribeiro (2004) sobre a quebra da bolsa de valores as empresas puderam voltar a produzir maiores quantidades com cuidado para não repetir o mesmo erro de 29; assim voltaram sua atenção ao cliente ao invés do volume da produção .

Após a segunda guerra mundial o cenário global passou a evidenciar as necessidades do cliente e assim colocou CX em destaque (LIMA, 2022). A valorização da experiência do cliente surgiu nesse contexto histórico, trazendo divergentes maneiras de aplicar essa novidade, trazendo mais agências de publicidades, nichos de venda, pesquisa de campo etc. Com o tempo a maturidade do processo de colocar o cliente como ponto focal no desenvolvimento de produtos foi aumentando. Assim ficou cada vez mais fácil a tarefa de equilibrar as necessidades dos consumidores com suas expectativas, e torná-los clientes fiéis e promotores das marcas.

### 2.1.3 Evolução da experiência do cliente

Antes de 1950 podemos classificar como o período do rádio. Não foi uma época marcada por fundamentos e processos de marketing. Os negócios funcionavam de forma simples, o cliente comprava o produto de um produtor local com base no melhor preço que ele encontrasse.

De 1950 a 1990, no período da televisão, a tecnologia e o marketing tiveram uma grande evolução. A expressão “one-to-many” foi a que condizia com a época, ou seja, de um para muitos. Uma empresa conseguia atingir diversas pessoas. As empresas investiram em campanhas de marketing divulgando produtos e serviços em veículos de massa. Dessa forma a competitividade e concorrência aumentou, trazendo mais importância nos diferenciais dos produtos e vantagens de cada marca. A partir do início dos anos 80, as organizações de serviço vêm representando uma

parcela cada vez maior e mais importante no cenário econômico mundial (FREITAS; 2001).

A partir de 1991 até 2010 (período da internet) o capitalismo esteve mais forte e consolidado, principalmente pelo fim da guerra fria. Com o socialismo fora de jogo os avanços acabaram por se tornar muito mais rápidos. No mercado corporativo não foi diferente, cada vez mais foi necessário entender seus clientes para entregar uma experiência melhor. Nesse período, a internet ganhou força e uniu ambos os lados eliminando a barreira geográfica. Com essa mudança as empresas precisaram melhorar sua comunicação para atingir cada vez mais pessoas, e principalmente as pessoas certas. O que era “One-to-many” se tornou “Many-to-many”, que significa de muitas empresas para muitos consumidores.

Dentro do período da internet temos Cronin e Taylor (1992) trazendo uma pesquisa sobre o tema, no qual podemos ver o que um administrador deve pesquisar para melhorar a concorrência, (1) os critérios que definem a qualidade de um serviço, (2) os critérios que são mais importantes e que geram valor, (3) o relacionamento entre a qualidade e o grau de satisfação, (4) o impacto da qualidade do serviço e (5) satisfação do cliente nas intenções de consumo do serviço.

Durante o período da internet, os estudos centrados no usuário focaram fundamentalmente em suas motivações, comportamentos e satisfação (DENG et al., 2015). Após esse período, entrando na tecnologia inteligente, as pesquisas começaram a verificar e entender o usuário e a relação com as estratégias de design, majoritariamente focando em websites e aplicativos responsivos. Um estudo de Yu (2006), mostrou a relação entre o comportamento do usuário com a satisfação, à confiança e à utilidade percebida pelo usuário.

De 2011 até os dias atuais, período da tecnologia inteligente, a mudança maior foi a força que as redes sociais passaram a ter. Trouxe um grande protagonismo para os clientes finais, dando poder de fala na mão de cada um. Os clientes se tornaram influenciadores com capacidades enormes de enaltecer ou destruir uma marca com uma publicação sobre o produto. Dessa forma as empresas precisam estar cada vez mais próxima dos seus clientes para que o atendimento seja mais personalizado e especial para cada um. O novo termo é “One-to-one”, de um para o outro. Juntos as duas partes constroem um relacionamento e têm trocas significativas para fazer a marca se desenvolver e levar bons sentimentos aos que usam o produto.

Atualmente o termo Customer Experience tem sido alvo de grandes estudos e está sendo cada vez mais colocado em prática em todas as empresas. Hoje todas as áreas têm concorrentes e os clientes têm acesso a variedades de marcas que oferecem o mesmo produto; o que torna um negócio competitivo e em evidencia é a forma com que seus clientes se sentem quando consomem os produtos, um cliente satisfeito é um grande peso positivo para expansão da marca; como mencionado em um estudo feito pelo Sebrae e publicado em seu blog em 2020. Lembrando que a experiência não é apenas sobre o produto, mas também sobre o atendimento, o suporte, a comunicação etc.

## 2.2 Benefícios

A cada dia a concorrência em diversas áreas e negócios aumentam. Novas lojas abrem, novas marcas se iniciam, e há mais um serviço ofertado para o cliente quando ele busca. Para se destacar das diversas outras empresas que oferecem o mesmo produto e serviço é preciso investir na experiência.

Quando a experiência é boa o cliente volta e indica para amigos e família. Dessa forma a marca vai se tornando conhecida e tendo valor agregado para cobrar um preço maior, além da fidelização de bons clientes.

O benefício de investir na melhoria da experiência é visível e metrificado. Aplicando as pesquisas corretas para entender como satisfazer o cliente em todos os pontos de contato e na avaliação do sucesso da estratégia adotada a empresa certamente tem muitas chances de ter um maior crescimento.

Segundo Omura, Francisco e Mirapalheta (2019, p.4):

otimizar a jornada dos clientes, potencializa a redução das taxas de churn, intensifica a lealdade e consolida a reputação da empresa no mercado (McColl-Kennedy et al., 2015; Venkatesan, 2017). De acordo com a pesquisa How The C-Suite Values Customer Experience In Today's Digital Age divulgada pela Genesys em 2016, os maiores benefícios adquiridos por empresas da América Latina que priorizaram investimentos nessa área, foram: aumento da taxa de retenção de clientes (33%), aumento de vendas (29%), aumento da satisfação dos clientes (14%), redução de custos operacionais (13%) e diminuição dos custos de aquisição de novos clientes (4%).

## 2.3 Como aplicar o conceito de CX

Todas as empresas que querem melhorar a experiência dos seus clientes precisam começar atuando internamente, na cultura do próprio negócio. Os funcionários precisam colocar sempre o cliente em primeiro lugar, entenderem como eles são, o que eles precisam, o que os deixam felizes. Uma vez decidido o que a cultura do negócio vai pregar é necessário sempre passar e para os colaboradores em treinamentos para não se esquecerem de usar esses princípios no dia a dia.

### 2.3.1 Persona

A persona é um personagem inventado que representa a maioria de seus clientes; ela deve ter nome, idade, personalidade, características bem definidas sobre suas condições financeiras, pessoais, familiares, e tudo que for relevante para conseguir entender a melhor forma de recepcioná-la. A empresa pode ter uma ou várias personas, sendo que isso precisa representar os seus clientes.

Criar essa personagem ajuda a entender melhor a realidade das pessoas que os funcionários lidam todos os dias, facilitando a conexão e a criar empatia. Dessa forma o funcionário sabe como é a melhor forma de lidar com seus clientes e resolver seus problemas, e o mais importante, não se comporta de uma maneira que pode ofendê-los.

### 2.3.2 Análise de processos e resultados

De acordo com o princípio de Pareto 20% das ações resultam em 80% dos resultados. Isso significa que se o foco estiver nas atividades erradas a entrega não vai ser ideal. É importante fazer o simples bem e entregar valor. Ouvir os clientes é fundamental para entender o que é o mínimo a ser entregue, entender qual os 20% que realmente vão entregar os 80% de valor que ele espera.

Analisando os processos do dia a dia é comum encontrar melhorias a serem feitas, treinamentos necessários, ou mudanças. E para entender se o processo está



funcionando e melhorando as métricas são necessárias durante a evolução para entender de onde saiu e aonde chegou. Só assim para saber se há resultados efetivos.

Após estar entregando valor, o produto estar bem estruturado e ter o básico funcionando é hora de investir em surpreender o cliente e entregar mais do que ele espera. Quando se entrega mais do que o cliente aguarda faz que com ele tenha um pico de felicidade aumentando a experiência que ele teve com a empresa.

## **2.4 Avaliação da experiência do cliente**

Para saber se as estratégias adotadas para oferecer uma boa experiência ao cliente está funcionando é necessário avaliar por métricas quantificáveis. De acordo com Tullis e Albert, no livro 'Measuring the user experience: collecting, analysing and presenting' publicado em 2013 a efetividade, eficiência e satisfação podem ser consideradas métricas para verificar os níveis de satisfação. Seres humanos tem muitas particularidades nos indivíduos e por isso é complexo definir indicadores certos e padrões para aplicar a todos. Veja abaixo 3 formas de saber como está a experiência do cliente.

### **2.4.1 Avaliação por meio de pesquisa**

Uma forma de coletar a percepção dos clientes é por meio de pesquisas, como foi mencionado por Tom e O'brien (2010) que "a pesquisa é um bom instrumento para avaliar a experiência do usuário por ser breve, simples e com capacidade de avaliação estatística".

### **2.4.2 Avaliação por sistema de escala de usabilidade**

Existe também o sistema de Jonh Brooke para avaliar produtos com escala de usabilidade. Ele ajuda a avaliar a efetividade, eficiência e satisfação dos clientes. Esse sistema tem 10 afirmações e 5 opções de respostas que iniciam desde plena concordância a totalmente discordar. É confiável e valido para entender o nível de usabilidade daquele produto para o usuário. As perguntas são:

1. Eu gostaria de usar esse sistema sempre que possível.
2. Eu acho o sistema complexo.
3. O sistema é fácil de usar.
4. Eu precisaria de ajuda de um técnico para usar o sistema.
5. Na minha opinião as funções do sistema estão bem integradas.
6. O sistema apresenta inconsistência.
7. As pessoas aprenderão de forma ágil como usar esse sistema .
8. O sistema é atrapalhado para usar.
9. Eu me senti confiante ao usar o sistema.
10. Eu precisei aprender várias coisas novas antes de conseguir usar o sistema.

Visto o questionário é importante lembrar que é necessário adaptá-lo para cada uso.

A pontuação das respostas vai de 1 a 5 e é transformada em um número diferente: para respostas ímpares é subtraído 1, para resposta com valor 2 se transforma em 3 e para respostas 4 vai ser considerado a pontuação 1. Esses valores atuais, após as modificações, são somados e a resposta é multiplicada por dois e meio, tendo no fim algo entre 0 e 100; a média é 68, ou seja, se não atinge esse valor o seu produto tem problemas de usabilidade.

#### 2.4.3 Avaliação NPS

A terceira forma é o Net Promoter Score. Metodologia criada por Fred Reichheld para quantificar a satisfação do cliente. O Net Promoter Score (NPS) é

usado como indicador de desempenho. A nota é atribuída a seguinte pergunta: "Você recomendaria a empresa (ou um determinado produto) a um amigo?"

Esse questionamento será respondido entre 0 (não recomendaria) até 10 (recomendaria). O NPS é calculado pela diferença da porcentagem de notas 9 e 10 com notas inferiores a 7. Clientes que dão notas 9 e 10 são chamados de promotores, as notas 7 e 8 são de clientes neutros, e aqueles com notas inferiores a 7 são os detratores.

### **3. ESTUDO DE CASO**

A empresa selecionada para o estudo de caso foi a Amazon. É uma organização extremamente bem-sucedida e referência no mercado de tecnologia. Na matéria online escrita pela G4 Educação em 2021 sobre “como a empresa construiu o seu ecossistema de growth” cita que a Amazon entrou para o seleto grupo de empresas de tecnologia que atingiram um valor de mercado acima de US\$1 trilhão.

A Amazon foi fundada por Jeff Bezos, engenheiro e empresário que empreendeu com sua esposa. Eles criaram a amazon.com, um site de vendas de livros. A empresa foi um sucesso desde o princípio garantindo vendas em todos os estados dos Estados Unidos e ao redor do mundo inteiro. Após poucos anos da startup o site já havia faturado aproximadamente 150 milhões de dólares e dois milhões e meio de livros vendidos.

A missão do negócio era construir um ambiente digital na qual tivesse uma gama enorme de produtos on-line com uma rápida entrega e conquistar uma boa experiência. A primeira estratégia adquirida para captar clientes foi manter os menores preços possíveis, aumentando a satisfação e experiência do cliente com poder de compra e escolha.

#### **3.1 Inovação e experiência do cliente**

O maior objetivo que Bezos estabeleceu foi a inovação com o intuito de dominar a melhor experiência de compra do cliente. A empresa investiu em novos produtos, novas funcionalidades e recursos até chegar em um alto nível de satisfação dos clientes na venda de variados produtos. Sendo assim a Amazon se destacou da concorrência e criou sua marca fortemente.

Como mencionado as inovações acima é notável trazer algumas delas para reflexão. A primeira a ser citada foi diminuir os clicks do site e melhorar suas usabilidades para proporcionar mais velocidade e facilidade para o cliente finalizar sua compra. Também fazem uma análise de cada perfil e seu comportamento para poderem indicar os produtos mais adequados para aquela pessoa. De acordo com

Koureiche (2018) é possível comparar valores de produtos novos, usados e de diferentes marcas em um mesmo site. O último a ser mencionado é o kindle, dispositivo digital para leitura para melhorar a experiência de leitura de E-books com um aparelho que remete ao Ipad. A cada vez que a Amazon foi investindo nas suas funcionalidades, em pesquisa, pessoas e desenvolvimento eles foram conseguindo trazer mais valor para seus clientes com cada mudança feita.

Cada melhoria além de beneficiar seus clientes também possibilitou um grande acesso a dados, rankings, avaliações, e uma grande estratégia foi trabalhar bem esses dados para cada vez mais saber o que oferecer aos seus clientes de forma inteligente. Em paralelo esses dados são manipulados utilizando sofisticados algoritmos para compreender o comportamento das pessoas on-line e recomendar de maneira correta os produtos que eles têm interesse de comprar naquele momento (COSTA; KOUREICHE; 2018). Essa análise só é possível com uma excelente segmentação de clientes.

O valor aparece nos ciclos de reforço, quando pequenas mudanças se tornam grandes, (JOSUE, 2009) no longo prazo. O primeiro ciclo de reforço é sobre melhorar a credibilidade com CX focando em facilitar o acesso a recursos para desenvolver funcionalidades que agregam valor para o cliente. O segundo ciclo de reforço é com feedbacks e avaliações engajando usuários e entendendo seu ponto de vista para facilitar a tomada de decisão a longo prazo. O terceiro é baseado no investimento com marketing e inovação para aumentar a fidelidade dos clientes com a marca. Estes ciclos permitem o crescimento da Amazon além de inúmeras inovações com valor agregado.

### **3.2 Estratégias para evolução de CX**

A Amazon sempre se baseou em dois grandes pilares para evolução: expansão de categorias e entregas cada vez mais rápidas e com custos menores. A evolução da empresa desde 1998 em relação aos produtos está representada na imagem abaixo.

# Amazon: 15 anos de crescimento

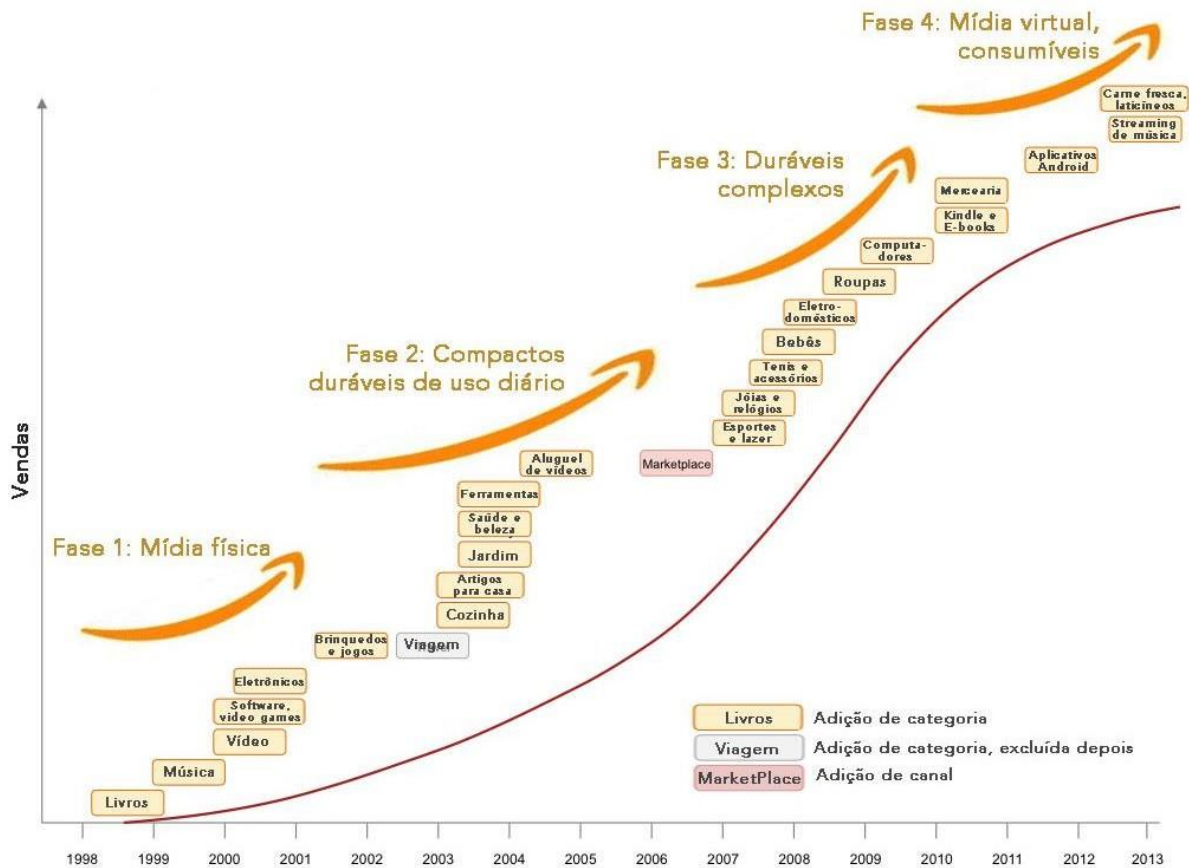


Figura 1: 15 anos de crescimento

Fonte: Wayback Machine (web.archive.org)

A organização conseguiu somar 30% de receita em relação ao ano anterior além de conseguir cada vez mais popularidade entre os consumidores e um grande aumento das vendas dos produtos online diretamente ligado as ações de CX. Na monografia projeto de melhoria da experiência do cliente a partir da modelagem do sistema dinâmico (COSTA; KOUREICHE; 2018) menciona que os produtos que estavam no algoritmo de recomendações tinham suas vendas maiores em até quarenta por cento.

Para alcançar o objetivo de entregas mais rápidas e baratas foi necessário trabalhar a logística da empresa. Foi necessário otimizar o estoque e centros de distribuição para não precisar de investimentos tão altos nessas áreas. A empresa inovou tecnologicamente com automação em cada centro de distribuição.

Com as mudanças ficou muito mais fácil prever a quantidade necessária de estocagem de cada produto. As tecnologias aplicadas na operação e em toda

estrutura organizacional aparenta resultados a longo prazo.

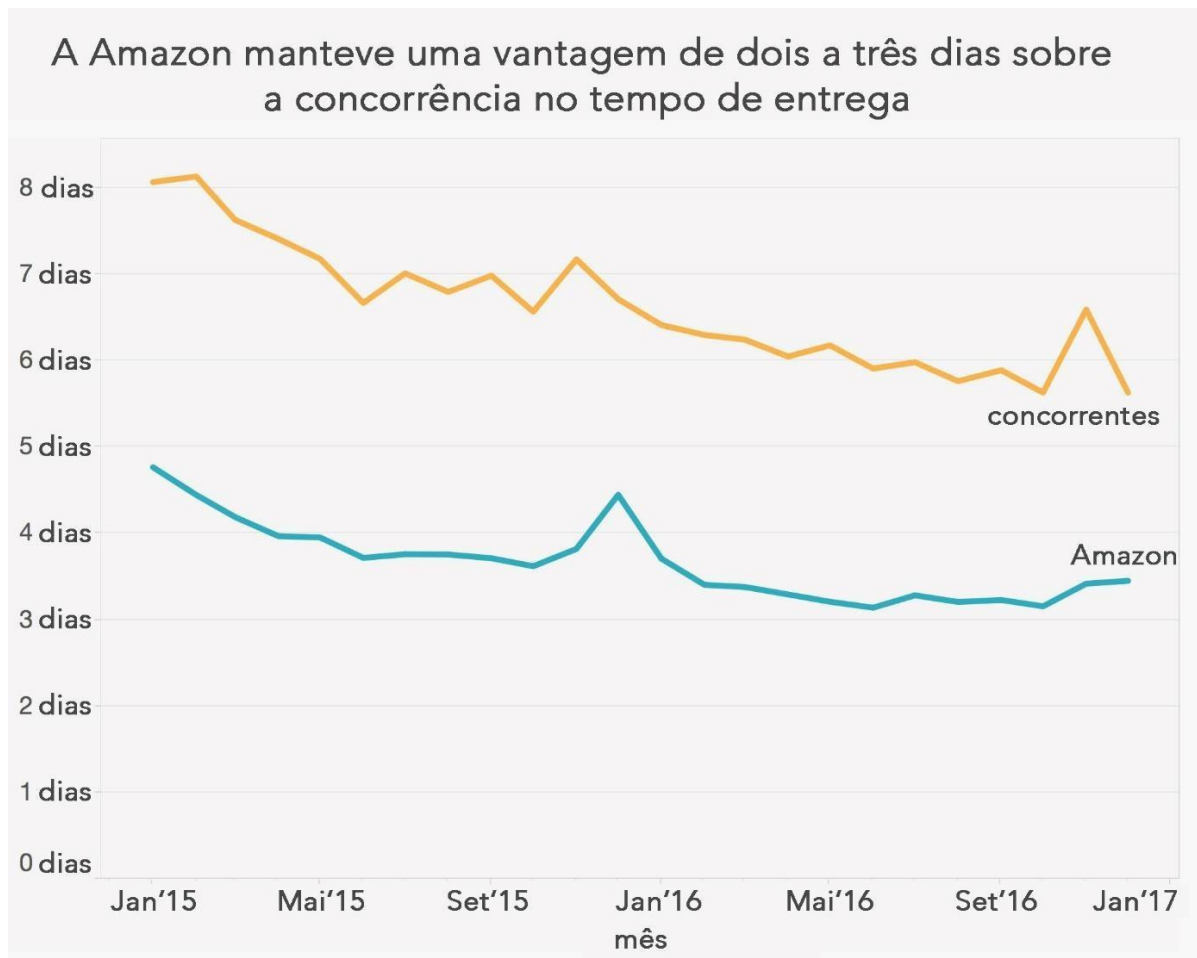


Figura 2: Tempo de entrega da Amazon

Fonte: <https://intelligence.slice.com/echo-turns-volume-amazons-ambitions-audacious-bets-pay-off/>

### 3.3 Consistência a longo prazo

Analisar a proposta de valor e os resultados no longo prazo é a chave para o crescimento de CX, algumas iniciativas não são tão rentáveis a curto prazo porem após certo tempo vira ganho com fidelização, aumento de vendas e popularização entre o público. A proposta surgiu com a missão de Jeff Bezos de construir um lonja on-line onde se vende variados produtos além de ser a organização mais centrada no cliente do mundo (COSTA, KOUREICHE; 2018). Cresceu cada vez mais com a seleção de produtos variados e investiu em tecnologia para aumentar a eficiencia dos controles internos. A missão de focar no cliente teve resultado direot em seus objetivos de longo prazo e, a após aplicar

inovações nas operações a companhia passou a alcançar ótimos resultados.

O foco no cliente, ao invés de ser na concorrência brilha os olhos dos acionistas. A vontade de inventar e ser pioneiro, disposição de fracassar, paciência para pensar a longo prazo e orgulho profissional. Sem contar a excelência operacional (FRACHETTA; 2021)



## **4. TENDENCIAS FUTURAS**

Todas as empresas atualmente que presam pela competitividade e bom posicionamento no mercado tem investido em inovação para ajudá-las a entenderem como oferecer uma boa experiência. A forma atual mais comum para poder tornar a experiência superior é com pesquisas como cita a Mckinsey em seu artigo sobre “Previsão: o futuro do CX”. Esses sistemas têm observam e analisam o desempenho das ações relacionadas a experiência com pesquisas de marca, posicionamento e feedback de clientes pós compras. Com esses dados é possível criar estratégias a médio e longo prazo tanto para colheita de dados quanto para novas ações. Cargos especializados e pessoas treinadas se responsabilizam pela condução desse trabalho e as métricas geradas com esses processos podem trazer desde bônus para os funcionários e executivos a novos investimentos.

### **4.1 Desafios futuros com Customer Experience**

Após um levantamento de dados com 260 executivos feito pela Mckinsey é notável que os sistemas de mensuração de dados não são capazes de atender todas as necessidades de CX das empresas. Noventa e três por cento das pessoas entrevistadas afirmar utilizar métrica baseada em pesquisa de satisfação do cliente, entretanto apenas quinze por cento dizem estar completamente satisfeito com o processo atual e seis por cento se sente confiante em tomar decisões com esses dados. Os líderes se queixaram sobre a quantidade de respostas, que costumam ser baixas, e a forma como isso gera ambiguidade na interpretação dos dados e falta um vínculo claro de valor financeiro.

Mais recentemente empresas começaram a usar uma nova abordagem de aproveitamento de dados disponíveis. Elas pegam dados de celulares e suas interações e com isso conseguem ter muito mais recurso para atender as necessidades dos clientes. As empresas mais inovadoras e que acompanham as mudanças e novidades do mercado estão investindo fortemente em análise de dados e expandindo a capacidade para armazenar e tratar essas informações. Sempre com o intuito de estar cada vez mais conectado a seu consumidor e antecipar os

comportamentos e mapear as oportunidades que aparecem no dia a dia. A partir do momento que as ações são pensadas para todos os problemas atuais e futuros os clientes acabam se beneficiando com recompensas rápidas e prontas. Os funcionários também não ficam por fora já que recebem treinamento e orientação para diversas situações possíveis e sabem como agir de maneira rápida evitando frustração para ambos os lados. Como menciona Rachel Diebner os pioneiros no mundo do analytics da experiência do cliente sinalizam uma mudança fundamental na forma como as empresas avaliam e moldam a experiência do cliente.

Os benefícios das análises não são automáticos. Existem diversos obstáculos e dificuldades que uma organização tem que passar para amadurecer frente ao tema. Com resiliência é possível ir moldando o ambiente e as boas práticas para obter dados confiáveis e dignos de tomada de decisões que terminará com o CX da empresa cada vez maior e mais significativo. Thompson em 2021 escreveu que “os programas de CX do futuro serão holísticos, preditivos, precisos e claramente vinculados aos resultados do negócio”. E não menos importante, aquelas empresas que não começarem a se movimentar para desenvolver suas capacidades analíticas de dados vão acabar ficando com baixa competitividade nos próximos anos. É necessário que as empresas tenham visibilidade das jornadas dos usuários e como farão para alavancar o valor desde a base do seu negócio até pequenas ações no dia a dia voltadas para aumentar o CX.

#### 4.1.2 As falhas do modelo atual de mapear CX

Os sistemas baseados em pesquisa apresentam quatro falhas fundamentais que tornam essas tarefas críticas praticamente impossíveis de acordo com MALFARA (2021): A primeira falha é a limitação; isso significa que apenas 7% dos clientes respondem as pesquisas de satisfação. Isso leva a uma deficiência de dados confiáveis de CX e do valor percebido pelo cliente.

A segunda falha é a reativa; os clientes em sua maioria reclamam do tempo de resolução dos problemas por parte das empresas, porém 87 por cento das empresas

afirmam que não conseguiriam atingir essa velocidade de resolução com levantamento de dados em tempo real.

A terceira falha é a ambiguidade; as pesquisas muitas vezes são incapazes de revelar a raiz do descontentamento do cliente. Um grande motivo é a variação de fatores externos que podem envolver a experiência do cliente, fatores que a empresa não tem controle e muitas vezes não podem fazer nada. Dezesesseis por cento dos líderes de CX acham que a abordagem de pesquisa traz a granularidade necessária de dados para chegar na raiz do problema

A quarta e última falha é a falta de foco. Não há clareza na comparação dos resultados financeiros da organização baseando os avanços de CX. Não é possível calcular o ROI das decisões de CX. Nas palavras de um executivo: “A relação entre as pontuações de pesquisas e os resultados do negócio não é clara, não têm evidências que o comprovem”.

#### **4.2 Como a tecnologia pode auxiliar na avaliação da experiência**

O acesso aos dados na atualidade é bem amplo, os exemplos que o artigo prevê: o futuro do CX por McKinsey traz dados internos sobre as interações (digitais e analógicas), transações e perfis de clientes, conjuntos de dados de terceiros amplamente disponíveis que abrangem atitudes, comportamentos de compra e preferências do cliente, atividades em redes sociais e localização dos clientes geradas pela Internet das Coisas. Algumas áreas e negócios já se transformaram agregando análises de dados. Dessa forma não é necessário usar pesquisa já que é possível analisar as interações que os clientes têm com todo o seu redor online.

Algumas formas de usar esses dados vindos de interações pode ser com a abordagem baseada em uma plataforma preditiva da experiência do cliente que consiste em três elementos-chaves como dito por Vancauwenberghe em 2021: “data lake, pontuação preditiva e mecanismo de ação e insight”.

1. Data lake a nível do cliente – A empresa coleta dados, processa e os armazena na nuvem. Isso permite a empresa mapear e monitorar os dados dos clientes sendo eles dinâmicos e conectados em todas as transações e conexões.

Esse conjunto de dados reflete o comportamento de um nicho de cliente em um determinado momento contando com toda a jornada de cada um e revelando a raiz dos desempenhos de cada plataforma.

2. Pontuação preditiva do cliente - A empresa utilizando machine learning desenvolve analytics para entender, acompanhar e manipular os fatores que influenciam a satisfação do cliente. Os algoritmos geram pontuações para cada cliente com base nas ações que ele tem no dia a dia com a tecnologia. Com esses pontos referentes a cada jornada a empresa pode fazer previsões mais certeiras dos resultados, receitas, custos e com isso tomar decisões e fazer um planejamento estratégico mais coerente.

3. Mecanismo de ação e insights - Nesse momento entra ações humanas. Funcionários, especialistas e times dedicados tem acesso a ferramentas que os mostram essas informações coletadas e analisadas nas etapas anteriores para receberem alertas e notificações. Com todos esses dados já tratados e as recomendações geradas pela ferramenta é mais fácil de tomar decisões. Uma visão holística do potencial de satisfação de cada cliente em tempo real.

### **4.3 Aplicação de análises e mudança de cultura**

A partir do momento que uma empresa começa aplica a análise de dados preditivos é um processo lento e cheio de desafios. Poucas empresas hoje já conseguem utilizar os insights preditivos, sendo que a maioria ainda usa o método de avaliação comum que é a pesquisa.

Para iniciar o processo de transformação de CX em uma empresa existem etapas que podem facilitar. Trabalhar na mudança de mentalidade é o principal pois grandes mudanças precisam de resiliência para atravessar todos os desafios e amadurecer os processos e ideias. os líderes de CX precisam estar atentos aos dados colhidos diariamente e os executivos também precisam estar envolvidos para se posicionarem e mostrar a importância dos dados em diversas frentes e áreas.

É importante ter equipes multifuncionais. Onde o departamento de tecnologia vai desenvolver os sistemas e inteligências, os responsáveis de cada área pelos

dados irão tomar decisões para suas operações e todas as áreas funcionais da empresa e a liderança irão assegurar a gestão de acessos seguro aos dados como Diebner escreveu em seu artigo no blog da Mckinsey em 2021.

Para alcançar resultados é necessário traçar um plano simples e objetivo para conseguir acompanhar métricas estabelecidas. Por exemplo iniciando com dados pessoais de alguns poucos clientes a nível financeiro e operacional. A combinação de alguns clientes com esses dados já é um bom ponto de partida. As empresas devem integrar os dados de toda a jornada do cliente: chat, e-mails, redes sociais, aplicativos e IoT. Toda informação deve ser criptografada e anonimizada antes de ser analisada (DIEBNER; THOMPSON; MALFARA; 2021). Por fim vale escolher alguns casos de uso e focar neles inicialmente para atingir valor em um tempo curto. As organizações podem analisar importantes fontes de oportunidade ao longo das jornadas do cliente e refletir como um sistema preditivo poderia criar valores com impacto na fidelidade, no custo e atendimento.

## 5. CONCLUSÃO

Após analisar a evolução e presença de CX no mercado de trabalho atual é perceptível a necessidade da aplicação de estratégias para aumentar o nível de satisfação dos clientes. A prosperidade das organizações a longo prazo está diretamente ligada com a forma que os clientes se sentem frente as interações com a empresa.

O objetivo de análise de um estudo de caso e de como se posicionar para ganhar mercado nos próximos anos mostra que cada vez mais o futuro do desempenho da experiência do cliente estará ligado com tecnologia e análise de dados, sendo assim as pesquisas ficarão para traz. Com esse tipo de análise e sistemas corretos as empresas vão alcançar um conhecimento muito elevado sobre como atender bem as pessoas e terão muita rentabilidade com o valor entregue.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

**ALBERT, W.; TULLIS, T.** *Measuring the user experience: collecting, analyzing, and presenting usability metrics.* Newnes, 2013.

**MORVILLE, P.** *User Experience Design*, disponível em <[http://semanticstudios.com/user\\_experience\\_design/](http://semanticstudios.com/user_experience_design/)>, 2004

**MATIOLA, W.** *O que é UI Design e UX Design?*, disponível em <<http://designculture.com.br/o-que-e-ui-design-e-ux-design/>>, 2015

**NORMAN, D. A.** *Design Emocional: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia a dia?* (A. Deiró, Trad.) Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

**O'BRIEN, H. L.; TOMS, E. G.** *The development and evaluation of a survey to measure user engagement.* Journal of the Association for Information Science and Technology, v. 61, n. 1, p. 50-69, 2010

**O'BRIEN, H. L.; TOMS, E. G.** *What is user engagement? A conceptual framework for defining user engagement with technology.* Journal of the Association for Information Science and Technology, v. 59, n. 6, p. 938-955, 2008.

**Machado, B. N.; Koureiche, C. M. E.;** *projeto de melhoria da experiência do cliente a partir da modelagem do sistema dinâmico, Rio de Janeiro: 2017*

**COSTA, B. N. M.; KOUREICHE M. E.** *Projeto de melhoria da experiência do cliente a partir da modelagem do sistema dinâmico, V. 1, p. 7-11, 2017.*

**Qual a importância e os benefícios de um bom Customer experience**, Nuteq, Sylvie disponível em: <https://nuteq.com.br/qual-a-importancia-e-os-beneficios-de-um-bom-customer-experience/>, acessado em: 16 de maio de 2022

**Customer Experience: O que é a experiência do cliente e como aplicar em sua empresa**, peep, THOMÉ, F.; disponível em: <https://peepi.com.br/blog/customer-experience/#:~:text=Crie%20uma%20cultura%20dentro%20da,entre%20ele%20e%20sua%20organiza%C3%A7%C3%A3o.>, acessado em: 15 de maio de 2022.

**OMURA, F. S.; FRANCISCO, R. E.; MIRAPALHETA. C. G.** Metodologia de Analytics Aplicada a Dados Quantitativos e Qualitativos de Pesquisas de Satisfação

de Clientes para Definir Objetivos de Melhoria em Customer Experience (CxP) no Mercado B2B, P.4, 2019.

**Customer experience: o que é e como usar**, salesforce, disponível em:

<https://www.salesforce.com/br/atendimento-ao-cliente/customer-experience/>,

acessado em: 10 de maio de 2022

**Customer Experience (CX): o que é, para que serve e como aplicá-la na prática**,

EUAX, JUSTO S. A; disponível em: [https://www.euax.com.br/2017/12/o-que-e-customer-](https://www.euax.com.br/2017/12/o-que-e-customer-experience/#:~:text=A%20origem%20do%20Customer%20Experience,a%20fabricar%20produtos%20em%20massa.;)

[customer-](https://www.euax.com.br/2017/12/o-que-e-customer-experience/#:~:text=A%20origem%20do%20Customer%20Experience,a%20fabricar%20produtos%20em%20massa.)

[experience/#:~:text=A%20origem%20do%20Customer%20Experience,a%20fabricar%20produtos%20em%20massa.](https://www.euax.com.br/2017/12/o-que-e-customer-experience/#:~:text=A%20origem%20do%20Customer%20Experience,a%20fabricar%20produtos%20em%20massa.);

acessado em: 19 de abril de 2022;

**Ter um diferencial competitivo e chave para o sucesso**, Sebrae, disponível em:

[https://www.sebraeatende.com.br/artigo/ter-um-diferencial-competitivo-e-chave-para-](https://www.sebraeatende.com.br/artigo/ter-um-diferencial-competitivo-e-chave-para-o-sucesso)

[o-sucesso](https://www.sebraeatende.com.br/artigo/ter-um-diferencial-competitivo-e-chave-para-o-sucesso), acessado em: 25 de maio de 2022

**Conceito e ambiente de marketing**, Cola da Web, disponível em:

<https://www.coladaweb.com/marketing/conceito-e-ambiente-de-marketing>, acessado

em: 25 de maio de 2022

**O que é transformação digital**, Yaman, disponível em: [https://yaman.com.br/pt-](https://yaman.com.br/pt-br/blog/o-que-e-transformacao-digital/)

[br/blog/o-que-e-transformacao-digital/](https://yaman.com.br/pt-br/blog/o-que-e-transformacao-digital/), acessado em: 27 de maio de 2022

**Outubro de 1929: a "quebra" da bolsa de valores de Nova York**, Assembleia legislativa de São Paulo, RIBEIRO, disponível em:

<https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=306777>, acessado em: 27 de maio de 2022

**Demanda, oferta e equilíbrio de mercado**, Cola da Web, disponível em:

<https://www.coladaweb.com/economia/demanda-oferta-e-equilibrio-de-mercado>,

acessado em: 27 de maio de 2022

**As eras e fase do marketing**, Portal educação, disponível em:

<https://blog.portaleducacao.com.br/as-eras-e-fases-do-marketing/>, acessado em: 27

de maio de 2022

**O que é e como funciona a Customer experience**, Control mkt, disponível em:

[https://controlf5mkt.com.br/blog/cx-o-que-e-e-como-funciona-a-customer-](https://controlf5mkt.com.br/blog/cx-o-que-e-e-como-funciona-a-customer-experience/)

[experience/](https://controlf5mkt.com.br/blog/cx-o-que-e-e-como-funciona-a-customer-experience/), acessado em: 27 de maio de 2022



**Quem são se concorrentes**, Laboratório de criatividade, disponível em:

<https://bloglaboratoriodecriatividade.wordpress.com/2017/09/02/quem-sao-seus-concorrentes/>, acessado em: 27 de maio de 2022

**Ciclos de reforço e equilíbrio**, dinâmica de negócios, disponível em:

<https://dinamicadenegocios.wordpress.com/2009/10/30/3-1-ciclos-de-reforco-e-equilibrio/>, acessado em: 28 de maio de 2022.