

Amanda Cezareto

**Otimização de Sistemas de Gestão Empresarial através da
Abordagem Customer Centricity**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Amanda Cezareto

**Otimização de Sistemas de Gestão Empresarial através da
Abordagem Customer Centricity**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação da Prof.^(a) Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes

Área de concentração: Marketing

Americana, SP

2024

CEZARETO, Amanda

Otimização de Sistemas de Gestão Empresarial através da Abordagem Customer Centricity. / Amanda CEZARETO – Americana, 2024.

83f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro

Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de MORAES

1. Marketing. I. CEZARETO, Amanda II. MORAES, Cristine do Carmo Schmidt Bueno de III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658.8

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Amanda Cezareto

Otimização de Sistemas de Gestão Empresarial através da Abordagem Customer Centricity

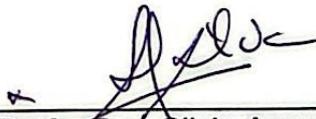
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Marketing

Americana, 5 de dezembro de 2024

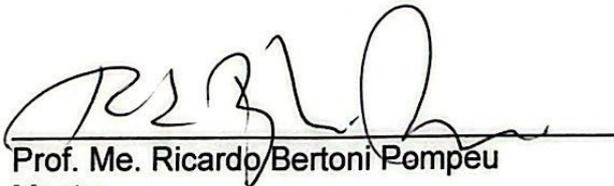
Banca Examinadora:



Prof. Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes (Presidente)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Dra. Silvia Aparecida José e Silva (Membro)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho e a conclusão da minha graduação representam o fim de uma jornada cheia de desafios e conquistas, e não teria sido possível sem o apoio e a presença de pessoas especiais em minha vida.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu esposo, que esteve ao meu lado em todos os momentos, oferecendo apoio, compreensão e incentivo em cada etapa desse percurso. Sua presença foi essencial para que eu pudesse seguir firme em busca desse sonho, e sou imensamente grata por sua parceria.

Agradeço também aos meus pais, que desde o início acreditaram em mim e na minha capacidade de alcançar esse objetivo. Eles foram minha base e meu porto seguro, sempre me incentivando e apoiando minhas escolhas, mesmo nas horas difíceis.

As minhas amigas, que dividiram comigo cada momento dessa jornada acadêmica, minha gratidão sincera. Foram companheiras de estudos, conselhos e risadas, e juntos tornamos essa experiência mais leve e significativa.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui, meu muito obrigado. Cada um de vocês faz parte desta conquista, e sou eternamente grata por isso.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.” - José de Alencar

RESUMO

Este trabalho aborda a otimização dos sistemas de gestão empresarial utilizando a abordagem *Customer Centricity*. A pesquisa aplicada em uma empresa de tecnologia e *software* de gestão é fundamentada por questionários e entrevistas com usuários e gestores. Esses instrumentos permitiram coletar dados sobre a experiência do usuário e a visão dos gestores, identificando padrões, desafios e oportunidades de melhoria. Como resultado, observou-se a importância de funcionalidades personalizáveis e suporte técnico eficiente para aumentar a satisfação e retenção dos clientes. A pesquisa exploratório-descritiva visa contribuir para o aprimoramento dos processos de atualização dos sistemas, alinhando-os com as necessidades dos clientes e aprimorando o conhecimento na área de gestão empresarial.

Palavras-Chave: *Customer Centricity*; sistemas de gestão empresarial; satisfação do cliente.

ABSTRACT

This work addresses the optimization of business management systems using the Customer Centricity approach. The research applied in a technology and management software company is based on questionnaires and interviews with users and managers. These instruments made it possible to collect data on the user experience and managers' vision, identifying patterns, challenges and opportunities for improvement. As a result, the importance of customizable features and efficient technical support was observed to increase customer satisfaction and retention. Exploratory-descriptive research aims to contribute to improving system update processes, aligning them with customer needs and improving knowledge around business management.

Palavras-Chave: *Customer Centricity*; business management systems; customer satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: MATURIDADE DIGITAL DAS EMPRESAS.....	24
FIGURA 2: FLUXO DE PROCESSO DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO.....	27
FIGURA 3: PILARES DO <i>CUSTOMER CENTRICITY</i>	30
FIGURA 4: FATORES DE INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA	34
FIGURA 5: LUCRATIVIDADE DE EMPRESAS <i>CUSTOMER CENTRIC</i>	41
FIGURA 6: PROCESSO DE <i>DESIGN THINKING</i>	45
FIGURA 7: PROCESSO DE <i>DESIGN THINKING</i> SEGUNDO IDEO.....	45
FIGURA 8: DOUBLE DIAMOND.....	47
FIGURA 9: PRIMEIRA QUESTÃO	52
FIGURA 10: SEGUNDA QUESTÃO	52
FIGURA 11: TERCEIRA QUESTÃO.....	53
FIGURA 12: QUARTA QUESTÃO	53
FIGURA 13: QUINTA QUESTÃO	53
FIGURA 14: SEXTA QUESTÃO.....	54
FIGURA 15: SÉTIMA QUESTÃO	54
FIGURA 16: OITAVA QUESTÃO	54
FIGURA 17: NONA QUESTÃO.....	55
FIGURA 18: DÉCIMA QUESTÃO.....	55
FIGURA 19: DÉCIMA PRIMEIRA QUESTÃO.....	56
FIGURA 20: DÉCIMA SEGUNDA QUESTÃO.....	56
FIGURA 21: DÉCIMA TERCEIRA QUESTÃO	56
FIGURA 22: DÉCIMA QUARTA QUESTÃO.....	57
FIGURA 23: DÉCIMA QUINTA QUESTÃO	57
FIGURA 24: DÉCIMA SEXTA QUESTÃO	57
FIGURA 25: DÉCIMA SÉTIMA QUESTÃO	58
FIGURA 26: DÉCIMA OITAVA QUESTÃO	58
FIGURA 27: DÉCIMA NONA QUESTÃO	58
FIGURA 28: VIGÉSIMA QUESTÃO	59
FIGURA 29: VIGÉSIMA PRIMEIRA QUESTÃO	59
FIGURA 30: FUNCIONALIDADES DIÁRIAS MAIS UTILIZADAS.....	66
FIGURA 31: SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS	66
FIGURA 32: INSATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS.....	67

FIGURA 33: FREQUÊNCIA DO USO DE SISTEMAS.....	67
FIGURA 34: PERSONALIZAÇÃO DE SISTEMAS.....	68
FIGURA 35: OPINIÃO DOS USUÁRIOS.....	69
FIGURA 36: FLEXIBILIDADE DO ATENDIMENTO.....	69
FIGURA 37: SISTEMAS X NEGÓCIOS.....	70

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: VANTAGENS DA ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL	24
QUADRO 2: DESVANTAGENS DA ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL	25
QUADRO 3: Os 7 P's	38
QUADRO 4: MEIOS PARA IDENTIFICAR AS EXPECTATIVAS DO CLIENTE	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERP: *Enterprise Resource Planning* ou Planejamento dos Recursos da Empresa.

B2B: *Business to Business* ou De empresa para empresa.

CRM: *Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento com o Cliente.

UX: *User Experience* ou experiência do usuário.

ABRACD: Associação Brasileira de Ciência de Dados.

TI: Tecnologia da Informação.

DT: *Design Thinking*.

QA: *Quality Assurance* ou Garantia de Qualidade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	20
1.1. METODOLOGIA	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1. SISTEMAS DE GESTÃO E PROCESSOS DE ATUALIZAÇÕES	23
2.2. O QUE É <i>CUSTOMER CENTRICITY</i>	28
2.3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR ORGANIZACIONAL	32
2.3.1. <i>Fatores Culturais</i>	34
2.3.2. <i>Fatores Sociais</i>	35
2.3.3. Fatores Pessoais	35
2.3.4. Fatores Psicológicos	35
2.4. PROCESSO DECISÓRIO DO CONSUMIDOR ORGANIZACIONAL	36
2.5. MARKETING DE SERVIÇOS E SEUS ASPECTOS ESTRATÉGICOS	37
2.6. APLICAÇÃO DO <i>CUSTOMER CENTRICITY</i> NA PRÁTICA	39
2.7. CRM.....	42
2.8. <i>DESIGN THINKING</i>	43
2.9. <i>DOUBLE DIAMOND</i>	46
3. CUSTOMER CENTRIC E A METODOLOGIA DOUBLE DIAMOND: UM ESTUDO DE CASO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSO EM HUB DE TECNOLOGIA NO RIO GRANDE DO SUL	49
4. PESQUISA DE CAMPO	51
4.2. RESULTADOS DA PRIMEIRA ETAPA : PESQUISA DE CAMPO	52
4.3. RESULTADOS DA SEGUNDA ETAPA: ENTREVISTA	59
5. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA	65
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERENCIAS	72
APENDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA - PERSPECTIVAS DOS USUÁRIOS: AVALIAÇÃO E MELHORIA DO SISTEMA DE GESTÃO	76
APENDICE B - FORMULÁRIO DE PESQUISA - PERSPECTIVAS DA GESTÃO: AVALIAÇÃO E MELHORIA DO SISTEMA DE GESTÃO	83

1. INTRODUÇÃO

A rápida evolução tecnológica exige que as empresas atualizem constantemente seus sistemas de gestão empresarial para atender às crescentes demandas do mercado e às expectativas dos clientes. Contudo, muitas dessas atualizações são realizadas sem uma compreensão profunda das necessidades dos usuários finais, o que resulta em insatisfação e frustração. Neste contexto, a abordagem *Customer Centricity* (centralização no cliente), que coloca o cliente no centro de todas as decisões empresariais, surge como uma solução promissora para otimizar esses processos e garantir que as atualizações sejam eficazes e bem-recebidas pelos usuários.

A escolha do tema de otimização de processos de atualização em sistemas de gestão empresarial, utilizando a abordagem *Customer Centricity*, (colocar o cliente no centro das decisões) é justificada por sua relevância tanto acadêmica quanto prática. As empresas precisam cada vez mais adaptar seus sistemas de gestão às necessidades dos clientes, garantindo eficiência e alinhamento com as estratégias de negócio. Do ponto de vista acadêmico, essa pesquisa oferece uma abordagem inovadora, contribuindo para o avanço do conhecimento na área, ao explorar como a centralização no cliente pode impactar as práticas empresariais. Além disso, o tema reflete um interesse pessoal em promover melhorias nos processos de gestão empresarial, aplicando esse conhecimento no desenvolvimento profissional.

O problema central enfrentado por muitas empresas é que os sistemas de gestão empresarial frequentemente não atendem às demandas específicas dos clientes, resultando em uma lacuna significativa entre as soluções oferecidas pelos fornecedores de software e as necessidades reais dos usuários. Os desenvolvedores, muitas vezes, implementam atualizações sem compreender plenamente os desafios diários dos clientes, o que leva à frustração e perda de clientes. A adoção da abordagem *Customer Centricity* pode reverter essa situação, colocando o cliente no centro das decisões e garantindo que cada atualização seja baseada em suas necessidades e *feedbacks*, aumentando a satisfação e funcionalidade dos sistemas.

O objetivo geral desta pesquisa é verificar aspectos dos processos de atualização em sistemas de gestão empresarial por meio da identificação das

necessidades dos clientes, empregando a abordagem *Customer Centricity*. Especificamente, busca-se identificar os principais desafios:

- Identificar os principais desafios enfrentados pelos clientes durante o processo de atualização do sistema de gestão empresarial.
- Compreender as expectativas e necessidades do cliente para com o produto a partir da compreensão da abordagem *Customer Centricity*.
- Analisar melhorias na atualização do sistema de gestão empresarial, focando na rotina diária dos clientes.
- Propor soluções que atendam às suas necessidades, visando aprimorar a experiência do usuário e aumentar a eficiência do processo.

1.1. Metodologia

Esta pesquisa é de natureza exploratória-descritiva, visando compreender a importância da abordagem *customer centricity* na estruturação empresarial. Também busca constatar que a ausência dessa abordagem contribui para o encerramento precoce das atividades. Conforme Gil:

Pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O estudo descritivo, possui o objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2002, p. 41 e p. 42).

Assim, a pesquisa exploratória englobou um levantamento bibliográfico relevante sobre o tema, tornando-se uma ferramenta fundamental para alcançar os objetivos da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (1990, p. 43), "A pesquisa bibliográfica (...) Trata-se de um levantamento de toda bibliografia já publicada, em fontes de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto".

Portanto, parte da fundamentação teórica foi obtida no acervo da Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC) e em artigos científicos de bancos de dados reconhecidos, como Capes e Scielo. Para a seleção dos materiais, foram utilizadas palavras-chave como: *customer centric*, marketing, cliente, tecnologia, sistemas e gestão.

Para validar essa abordagem, foi realizada uma pesquisa qualitativa utilizando o *google forms*, com o objetivo de coletar dados sobre as necessidades e expectativas dos clientes em relação aos sistemas de gestão empresariais. Essa

pesquisa permite identificar quais são as principais áreas de insatisfação e quais funcionalidades são mais desejadas pelos usuários. Ao analisar esses dados, é possível demonstrar que ouvir os clientes antes de implementar mudanças ou desenvolver novos recursos é mais eficaz do que tomar decisões de forma unilateral. A pesquisa qualitativa fornece evidências concretas de que uma abordagem centrada no cliente não apenas melhora a funcionalidade do sistema, mas também aumenta a satisfação e fidelidade dos clientes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Sistemas de Gestão e Processos de Atualizações

Um sistema de gestão empresarial é um conjunto integrado de ferramentas de *software* que automatiza processos de negócios relacionados a finanças, recursos humanos, estoque, compras, vendas e outras áreas. Ele permite que as empresas tenham uma visão integral e em tempo real de suas operações, facilitando a tomada de decisões estratégicas. Segundo Batista (2004, p. 39) "o objetivo de usar os sistemas de informação é a criação de um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional "

A importância de um sistema de gestão empresarial reside na sua capacidade de melhorar a eficiência operacional, reduzir custos, aumentar a produtividade e aprimorar a tomada de decisões, mas para serem efetivos os sistemas de informações, de acordo com Pereira e Fonseca (1997, p. 242), precisam corresponder às seguintes expectativas:

- Atender as reais necessidades dos usuários;
- Estar centrados no usuário (cliente) e não no profissional que o criou;
- Apresentar custos compatíveis;
- Adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação;
- Estar alinhados com as estratégias de negócios da empresa.

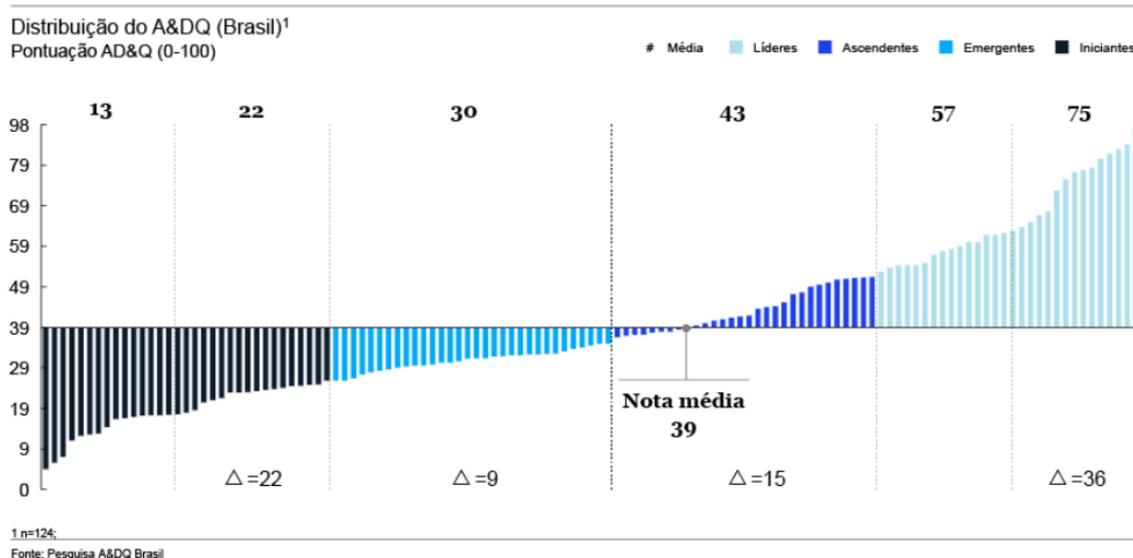
Além da escolha do sistema a atualização contínua dele se faz necessária, e deve ser ainda mais explorada pelas empresas de *software*, para que consigam se adaptar às demandas do negócio, às necessidades do cliente e aumentar a competitividade da empresa, pois sistemas desatualizados podem resultar em problemas de desempenho e segurança, a falta de uma estratégia clara de atualização pode levar a custos adicionais e a perda de oportunidades de negócio. Contudo, essa atualização vem com desafios e considerações relevantes.

É importante destacar que à medida que as empresas evoluem em termos de maturidade digital, a diferença entre aquelas que lideram e as que ainda estão em desenvolvimento nesse aspecto se torna cada vez mais evidente figura 1. De acordo a análise realizada pela Mckinsey e Company (2024) As empresas mais maduras digitalmente apresentam uma maior consistência nas suas práticas de gestão digital, o que lhes permite avançar mais rapidamente em suas transformações tecnológicas. Isso cria uma curva de aceleração, onde as empresas

menos maduras enfrentam desafios cada vez maiores para acompanhar as líderes do mercado. Embora a pontuação de maturidade digital dos principais líderes no Brasil se aproxime da média global, a disparidade entre as empresas revela a importância de adotar sistemas digitais eficientes para se manterem competitivas.

Figura 1: Maturidade Digital das empresas.

À medida que as empresas aumentam sua maturidade digital, a distância entre elas e as demais se torna mais difícil de ser superada



Fonte: Mckinsey e Company (2024)

Neste contexto, é fundamental analisar as vantagens e desvantagens que essa atualização pode trazer do ponto de vista da empresa. Sistemas bem desenvolvidos e atualizações frequentes trazem muitos benefícios, Oliveira (2002, p.54) afirma que o sistema de informação gerencial pode, sob determinadas condições, pode trazer os seguintes benefícios para as empresas.

Para introduzir o Quadro 1, é importante apresentar os benefícios e desafios que as empresas enfrentam ao optar por atualizar seus sistemas de gestão empresarial. A atualização de um sistema pode trazer ganhos significativos, como maior eficiência, aprimoramento no atendimento ao cliente e melhorias na tomada de decisão. No entanto, o processo de atualização envolve desafios, como a necessidade de treinamento, adaptação de processos e investimentos financeiros, que podem impactar o curto prazo.

Quadro 1: Vantagens da Atualização do Sistema de Gestão Empresarial

<u>Melhoria da Eficiência</u>	Melhorias de desempenho e novas funcionalidades que podem aumentar a eficiência operacional da empresa;
<u>Segurança</u>	Sistema esteja protegido contra vulnerabilidades de segurança conhecidas, reduzindo o risco de ataques cibernéticos;
<u>Conformidade Legal</u>	Incluem ajustes para garantir que o sistema esteja em conformidade com as regulamentações legais e fiscais em constante mudança;
<u>Suporte Técnico</u>	Sistemas mais recentes geralmente têm melhor suporte técnico, o que pode resultar em tempos de resposta mais rápidos e soluções mais eficazes para problemas técnicos;
<u>Competitividade</u>	Empresas com sistemas de gestão atualizados têm uma vantagem competitiva, pois podem aproveitar novas tecnologias e funcionalidades antes de seus concorrentes.

Fonte: Autoria Própria baseado em Oliveira, 2002.

Para complementar o Quadro 2, é importante considerar que a atualização de sistemas de gestão empresarial, apesar dos benefícios, envolve fatores que podem se tornar obstáculos para as empresas. Esse processo muitas vezes demanda um planejamento cuidadoso para minimizar os impactos negativos que surgem com a mudança de tecnologia.

Quadro 2: Desvantagens da Atualização do Sistema de Gestão Empresarial

<u>Custo</u>	As atualizações frequentes podem resultar em custos significativos, incluindo licenças de <i>software</i> , implementação e treinamento de
--------------	--

	funcionários;
<u>Disfunção Operacional</u>	A atualização do sistema pode interromper as operações normais da empresa, especialmente se não for feita de forma adequada e planejada;
<u>Compatibilidade</u>	As atualizações podem não ser compatíveis com sistemas ou <i>software</i> existentes, exigindo ajustes adicionais ou atualizações de outros sistemas;
<u>Curva de Aprendizado</u>	Novas funcionalidades e alterações na interface podem exigir que os funcionários passem por um período de aprendizado, o que pode afetar temporariamente a produtividade;
<u>Customizações Perdidas</u>	Atualizações podem resultar na perda de customizações feitas anteriormente no sistema, exigindo que elas sejam refeitas ou adaptadas à nova versão.

Fonte: Autoria Própria baseado em Oliveira, 2002.

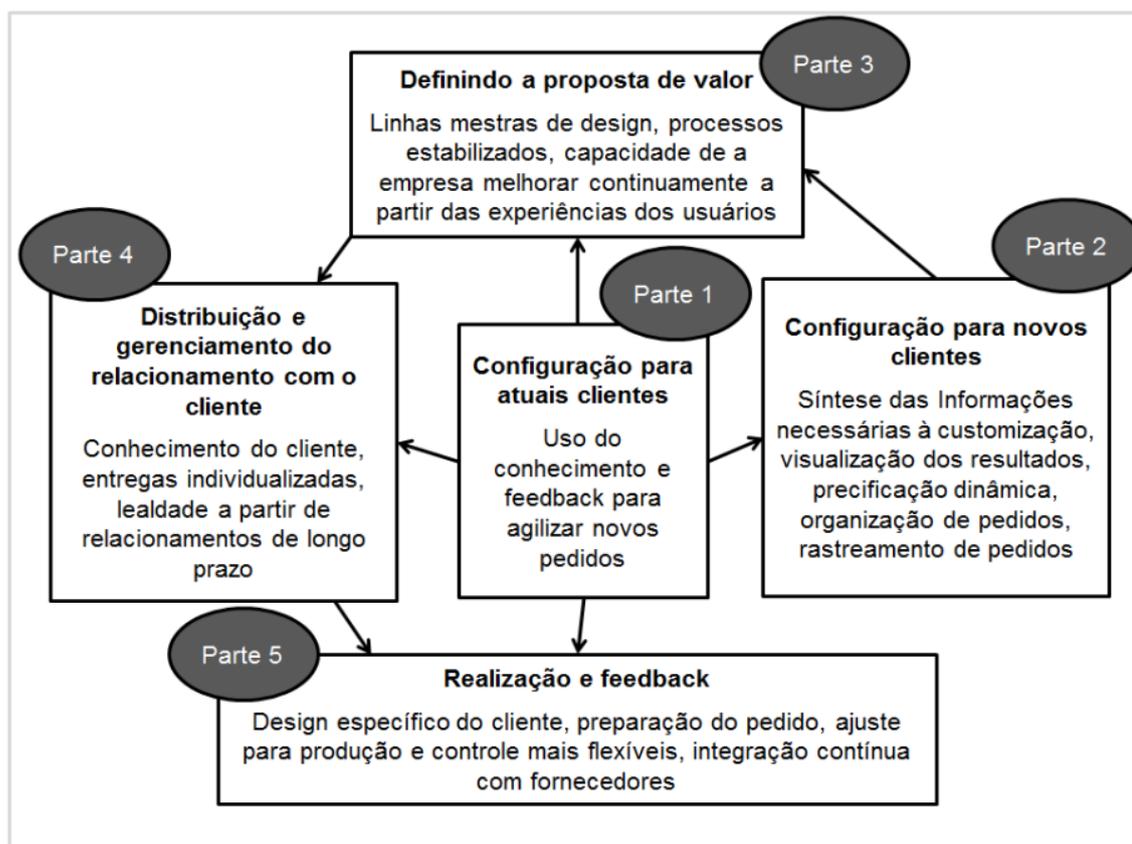
Investir em sistemas ineficientes, sem analisar as rotinas e objetivo do uso dentro da empresa e solicitar mudanças e atualizações constantes podem resultar em custos significativos, incluindo licenças de *software* e treinamento de funcionários. Além disso, a atualização pode interromper as operações normais da empresa se não for realizada de forma adequada e planejada.

Muitas vezes, os desenvolvedores introduzem atualizações e novas funcionalidades sem compreender completamente as rotinas e desafios diários dos clientes. Isso pode resultar em sistemas que não atendem às expectativas, causando frustração e, eventualmente, levando à perda de clientes.

Para criar uma ligação mais clara entre os Quadros 1 e 2 e a Figura 2, podemos destacar que as vantagens e desvantagens da atualização dos sistemas de gestão impactam diretamente a forma como a empresa se relaciona com seus clientes.

Assim, após entender esses benefícios e desafios, a Figura 2 apresenta um fluxo de processos que ajuda a empresa a melhorar o relacionamento com o cliente e definir uma proposta de valor. Esses processos são essenciais para alinhar o uso dos sistemas atualizados com as expectativas dos clientes e otimizar a experiência deles com a empresa.

Figura 2: Fluxo de processo da gestão de relacionamento.



Fonte: André Pedro Jornada Atarão (2015, p. 19)

A **primeira parte** está ligada a configuração para atuais clientes, envolve o uso do conhecimento e do *feedback* dos clientes já existentes para agilizar novos pedidos. Isso implica que a empresa utiliza a experiência e os dados de interações anteriores para melhorar continuamente o atendimento e a entrega de valor para clientes recorrentes. Enquanto a **segunda parte** foca em novos clientes, trata da síntese das informações necessárias para personalizar e oferecer uma experiência customizada para novos clientes. Inclui elementos como precificação dinâmica, organização de pedidos e rastreamento, tudo voltado para atrair e servir novos consumidores de forma eficiente.

Para definir a proposta de valor a **terceira parte** aponta para a importância de alinhar a proposta de valor da empresa com processos estáveis, design e

capacidade de inovação a partir das experiências dos usuários. A proposta de valor é continuamente refinada para atender melhor às expectativas dos clientes, resultando em um ciclo de melhorias constantes. A **quarta parte** irá explicar sobre a distribuição e gerenciamento do relacionamento com o cliente, tendo como objetivo o conhecimento do cliente e nas entregas personalizadas, construindo relacionamentos de longo prazo baseados em lealdade e confiança. Esta parte reforça a importância de manter um vínculo contínuo com os consumidores através de interações regulares e personalizadas. Por fim, na **quinta parte**, a realização e *feedback* relaciona-se ao design específico para o cliente, ajustando o pedido de forma flexível e integrando continuamente com fornecedores. A ideia é que o processo de produção e entrega seja ajustado para atender às necessidades particulares de cada cliente, com um ciclo contínuo de melhorias.

Este diagrama apresenta um ciclo contínuo de interação com o cliente, onde cada fase depende e influencia a anterior. A proposta de valor da empresa é constantemente refinada com base no *feedback* dos clientes, e o foco está na customização, flexibilidade e aprimoramento contínuo da experiência do cliente.

A atualização dos sistemas de gestão empresarial, embora necessária para manter a competitividade e segurança, deve ser acompanhada de uma compreensão mais profunda das necessidades dos clientes. Isso nos leva a considerar uma abordagem mais centrada no cliente, conhecida como **Customer Centricity**. Enquanto os sistemas buscam melhorar processos internos e alinhar-se às novas demandas do mercado, a verdadeira eficiência só é alcançada quando essas atualizações estão alinhadas às expectativas dos consumidores. Assim, ao avançarmos para a próxima seção, exploraremos como o *Customer Centricity* pode ser aplicado para garantir que as atualizações de sistemas não sejam apenas tecnicamente eficazes, mas também relevantes e valiosas para os usuários.

2.2. O que é Customer Centricity

De acordo com Kotler:

O cliente é nosso visitante mais importante. Ele não depende de nós – nós é que dependemos dele. Não é um estranho em nosso negócio – é parte dele. Não prestamos nenhum favor aos clientes quando os servimos [...] ao contrário, ele é que nos presta um favor, ao dar-nos a oportunidade de servi-lo. (2003, p. 25)

Os clientes são tão essenciais para as empresas quanto seus recursos financeiros e que devem ser tratados como ativos valiosos e desenvolver estratégias

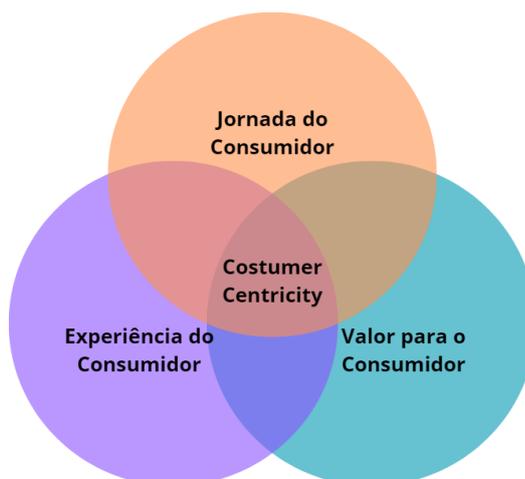
para que não sejam vistos como simples consumidores, mas envolve compreender profundamente as necessidades e desejos dos clientes e utilizar essas informações para criar valor para eles.

Segundo Sheth, Sisodia e Sharma (2000), o marketing passou por transformações significativas nas últimas cinco décadas, evoluindo do marketing de massa para o marketing segmentado e, mais recentemente, para uma abordagem cada vez mais centrada no cliente. A busca pela satisfação do consumidor, proporcionando uma experiência positiva e fidelizando, tornou-se um fator crucial para a sobrevivência em um mercado altamente competitivo. No entanto, transformar uma empresa orientada para o produto em uma organização focada no cliente exige uma análise abrangente de toda a estrutura organizacional. O conceito de **Customer Centricity** vai além do marketing, impactando todas as áreas da empresa e seu macroambiente.

Conforme André Pedro Jornada Atarão “Concebendo a adoção da centralidade do cliente um processo de maturação organizacional, os autores sugerem um ciclo de aprendizado para as empresas” e ainda traz a seguinte menção (apud):

Em essência, a atuação de uma empresa no paradigma “*customer-centric*” não é limitada apenas a produzir produtos, esta também se aplica às capacidades de detectar necessidades dos consumidores, proativamente satisfazer a elas e estrategicamente posicionar as potencialidades da empresa em torno das possíveis demandas futuras dos consumidores. (Tseng e Piller, 2003, p. 18)

Pode-se concluir então que o *Customer Centricity* é uma abordagem de negócios que coloca o cliente no centro das decisões e estratégias da empresa, de forma onde podemos abranger todos os negócios, seria a ligação entre o a jornada, a experiência e o valor para o consumidor, a figura 3 possibilita a compreensão da abordagem com a representação de seus os três pilares integrados.

Figura 3: Pilares do Customer Centricity

Fonte: Autoria Própria baseado em Oliveira 2002.

A **jornada do consumidor** refere-se ao conjunto de interações que um cliente tem com uma empresa, desde o primeiro contato até o pós-venda. Kotler e Armstrong citam cinco etapas principais desse processo: reconhecimento da necessidade, busca por informação, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós compra. Primeiro, o consumidor percebe uma necessidade ou problema que precisa resolver com um produto ou serviço. Em seguida, ele busca mais informações para entender melhor as opções disponíveis. Na terceira etapa, o cliente avalia diferentes alternativas com base nas informações que encontrou. Depois, ele toma sua decisão de compra, escolhendo o produto que mais atende às suas necessidades. Por fim, na fase pós-compra, o cliente usa o produto e avalia se a escolha foi satisfatória, o que pode influenciar seu relacionamento futuro com a empresa. (Kotler e Armstrong, 2007, p. 127 e 128).

Ao entender essa jornada é possível identificar pontos de contato críticos e oportunidades de melhoria em cada etapa, destaca-se também a importância de mapear a jornada do consumidor para garantir que a empresa compreenda plenamente as necessidades e expectativas em cada fase da interação. Esse mapeamento facilita a identificação de pontos problemáticos e oportunidades, permitindo a personalização e a consistência em todos os canais e fases da jornada do consumidor.

A **experiência do consumidor** é a percepção total do cliente sobre suas interações com a empresa, incluindo todas as emoções e sensações associadas, de acordo com Kotler:

Uma das coisas mais valiosas para a empresa são seus relacionamentos com os clientes, empregados, fornecedores, distribuidores, revendedores e varejistas. O capital de relacionamento é a soma de conhecimento, experiência e confiança de que a empresa desfruta perante os clientes, empregados, fornecedores e parceiros de distribuição. Esses relacionamentos geralmente valem mais do que os ativos físicos da empresa. Os relacionamentos determinam o valor futuro do negócio (Kotler, 2003, p. 132).

Proporcionar uma experiência positiva é essencial para aumentar a satisfação e lealdade do cliente. Isso envolve um atendimento ao cliente eficiente, produtos e serviços intuitivos e fáceis de usar, e a coleta contínua de *feedback* para aprimoramento constante. No entanto, segundo Hodgkinson, Jackson e West:

O problema é que medir a satisfação do cliente não diz a ninguém como alcançá-la. A satisfação do cliente é essencialmente o ápice de uma série de experiências do cliente ou, alguém poderia dizer, o resultado líquido das boas menos as ruins... Como muitas experiências do cliente não são consequência direta das mensagens da marca ou das ofertas reais da empresa, o reexame de suas iniciativas e escolhas não será suficiente (Hodgkinson, Jackson e West, 2021 apud Meyer e Schwager, 2007, p. 2).

Destaca que simplesmente medir a satisfação não oferece um caminho claro para alcançá-la, é a junção do resultado de uma série de experiências que o cliente tem com a marca, e não apenas de interações diretas ou de campanhas e ofertas da empresa. Criar conexões emocionais positivas com os clientes é fundamental para diferenciar a empresa no mercado competitivo.

De acordo com Teixeira:

Uma boa experiência do usuário é uma soma de diversos fatores – um fluxo fácil de compreender, um visual agradável, textos claros e concisos, boa usabilidade, páginas leves de carregar, passos simples, um site que funciona em qualquer plataforma ou dispositivo (Teixeira, 2014, p. 5).

Ainda sobre Teixeira, ele ressalta a importância da interface como mediadora da experiência do usuário, independentemente do contexto em que ela ocorra. Uma interface bem projetada pode facilitar a interação do usuário com o artefato, tornando-a mais intuitiva e agradável. Por outro lado, uma interface mal projetada pode frustrar o usuário e comprometer toda a experiência. Portanto, é essencial que os designers considerem não apenas a funcionalidade da interface, mas também a forma como ela influencia a experiência do usuário como um todo.

Para Albrecht (1992, p. 12) **valor para o consumidor** consiste em "uma combinação de coisas tangíveis e intangíveis, experiências e resultados que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido". O valor para o consumidor é a percepção de que o produto ou serviço oferecido pela empresa vale o investimento de tempo, dinheiro e esforço do cliente, e independentemente da estratégia de

marketing escolhida, somente as empresas que desenvolverem sistemas diferenciados de oferta, alinhados às expectativas do consumidor que possibilitem a entrega de um pacote de valor, conseguirão sobreviver em um mercado competitivo.

Segundo Zeithaml (1988, p. 14), **o valor percebido** é uma comparação entre os benefícios recebidos e os custos incorridos pelo cliente. Fornecer valor envolve satisfazer necessidades, oferecendo benefícios tangíveis, como qualidade e funcionalidade, e intangíveis, como confiança e marca a inovação contínua e a adaptação às mudanças nas preferências dos clientes são essenciais para manter e aumentar o valor percebido.

Por fim, para implementar uma abordagem verdadeiramente centrada no cliente, é essencial que os três pilares sejam integrados de forma coesa. A empresa deve mapear e analisar a jornada do consumidor para identificar oportunidades de melhoria, focar na criação de uma experiência excepcional em todos os pontos de contato e garantir que o valor percebido pelo consumidor seja elevado, discutir como o valor da função de marketing está relacionado ao grau em que ela desenvolve conhecimento e habilidades ao conectar o cliente ao produto.

Dessa forma, é possível construir relacionamentos mais fortes e duradouros com os clientes, promovendo uma cultura organizacional verdadeiramente centrada no cliente.

2.3. Comportamento do Consumidor Organizacional

O mercado organizacional é composto por produtores, revendedores, governos e organizações sem fins lucrativos, e cada um desses segmentos apresenta necessidades e comportamentos específicos no processo de compra. De acordo com Kotler e Keller (2018) O comportamento do consumidor é o estudo sobre como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos, o marketing empresarial ou B2B (*Business to Business*) se diferencia do marketing de consumo justamente pela complexidade envolvida nas decisões de compra, que muitas vezes exigem análise criteriosa, maior número de participantes no processo decisório e maior dependência de relações de longo prazo com fornecedores.

Para Kotler e Keller (2018) as principais diferenças entre o consumidor organizacional e o consumidor pessoal residem no fato de que, no ambiente

organizacional, as decisões de compra são mais racionais e menos impulsivas, pois estão focadas em atender às necessidades de um negócio, não apenas às preferências de um indivíduo. O processo de decisão é mais estruturado e pode envolver diferentes tipos de compras, como recompra simples, recompra modificada ou nova compra, cada uma com suas peculiaridades.

No contexto da recompra simples, a empresa adquire o mesmo produto ou serviço sem grandes modificações, enquanto na recompra modificada há um processo de ajustes ou melhorias. Já uma nova compra, como o nome sugere, exige uma análise detalhada de fornecedores, produtos e suas especificações. Isso se aplica também à compra de sistemas, onde a organização busca soluções que atendam a necessidades específicas e que possuam características claras em termos de atributos, benefícios esperados e parâmetros de avaliação, como apontado no artigo que complementa esse estudo (Kotler e Keller, 2018), contudo as organizações tendem a estabelecer critérios rigorosos de seleção, levando em conta a qualidade, o custo-benefício, a reputação e o suporte oferecido pelos fornecedores. Uma vez que a compra é realizada, é comum que as organizações continuem avaliando o desempenho tanto do produto quanto do fornecedor, para assegurar que ambos estão entregando os resultados esperados.

No comportamento do consumidor organizacional, o escopo do processo denominado como centro de compras, desempenha um papel crucial. Tal centro de compra pode ser caracterizado por um grupo de indivíduos dentro da organização que influencia a decisão de compra, cada um com uma função distinta – como usuários, influenciadores, compradores e decisores. Compreender as dinâmicas desse grupo é essencial para que as empresas que vendem para o mercado B2B possam alinhar suas estratégias de marketing e comunicação de maneira eficaz.

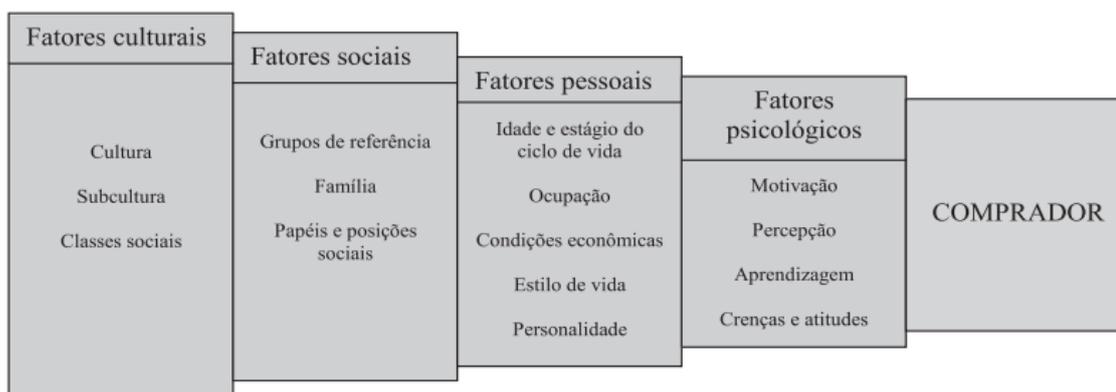
Finalmente, Kotler (1998) as influências sobre o comportamento do comprador organizacional podem ser tanto internas quanto externas. Internamente, as necessidades funcionais da organização, seu orçamento e a urgência do problema a ser resolvido são fatores críticos. Externamente, as pressões do mercado, inovações tecnológicas e até questões regulatórias podem moldar o comportamento de compra.

O comportamento do consumidor organizacional é um fator importante a ser estudado no contexto da otimização de sistemas de gestão. Antes de qualquer melhoria ou implementação de novos sistemas, é essencial compreender como as

organizações tomam suas decisões de compra, pois essas escolhas envolvem processos complexos e abrangentes, influenciados por diversas motivações e fatores específicos às necessidades das empresas.

De acordo com Kotler (1998, p.163), os consumidores organizacionais enfrentam desafios que vão além da simples escolha de um produto, abaixo na figura 4 será possível visualizar os desafios. Esse processo de decisão é influenciado por uma série de fatores internos e externos, que incluem a necessidade de eficiência, funcionalidade e a resolução de problemas existentes com soluções anteriores. Kotler ilustra esses fatores em um modelo que demonstra as influências psicodinâmicas que afetam o comportamento do consumidor organizacional.

Figura 4: Fatores de influência no processo de decisão de compra



Fonte: Kotler (1998, p.163).

2.3.1. Fatores Culturais

Os fatores culturais exercem uma ampla e profunda influência sobre as organizações. De acordo com Kotler (1998, p.162), a cultura, subcultura e classe social são elementos que determinam como os membros de uma organização percebem suas necessidades e tomam decisões de compra.

Cultura: Para Kotler (1998), a cultura representa o determinante mais fundamental dos desejos e comportamentos, e isso também se aplica às organizações, que tendem a refletir os valores e crenças de seus membros em suas decisões de compra.

Subcultura: As subculturas dentro de uma organização, que podem incluir diferentes departamentos ou grupos, influenciam as preferências e hábitos de compra, alinhando-se com as necessidades específicas de cada grupo.

Classe Social: Embora mais comumente aplicado ao comportamento do consumidor individual, a classe social pode refletir o status organizacional, influenciando suas preferências de compra com base em seu porte, estrutura e capacidades financeiras.

2.3.2. Fatores Sociais

Kotler (1998) identifica que os grupos de referência, a família (no caso das organizações, seus membros-chave) e os papéis sociais desempenham uma função crítica nas decisões de compra.

Grupos de Referência: As organizações frequentemente buscam recomendações e opiniões de parceiros de negócios e fornecedores já confiáveis.

Papéis Sociais: Dentro das empresas, os diferentes papéis desempenhados pelos tomadores de decisão influenciam diretamente a escolha de produtos e serviços. O papel de um gerente de TI, por exemplo, difere do papel de um CFO, e ambos terão expectativas distintas ao selecionar um sistema de gestão.

2.3.3. Fatores Pessoais

Os fatores pessoais dizem respeito às características dos indivíduos envolvidos no processo decisório da organização. Elementos como idade, ciclo de vida, ocupação e condições econômicas influenciam a forma como os sistemas de gestão são avaliados e selecionados.

Ocupação e Condições Econômicas: A natureza da ocupação dos tomadores de decisão e a situação financeira da organização influenciam suas escolhas. Grandes empresas podem priorizar sistemas robustos e caros, enquanto pequenas organizações buscam soluções econômicas.

2.3.4. Fatores Psicológicos

As motivações psicológicas dos tomadores de decisão também desempenham um papel importante na escolha de um sistema de gestão. Kotler (1998, p.173) descreve como a motivação, a percepção e a aprendizagem influenciam o comportamento do consumidor organizacional.

Motivação: O reconhecimento de uma necessidade específica, como a busca por maior eficiência ou integração de sistemas, é a força motriz por trás da decisão de adquirir um novo sistema.

Percepção: A maneira como os tomadores de decisão percebem os benefícios e riscos associados a diferentes sistemas de gestão influencia diretamente sua escolha final.

2.4. Processo Decisório do consumidor Organizacional

De acordo com Costas e Freitas “O processo decisório do consumidor organizacional é muito diferente do consumidor individual ou doméstico; cabe compreender os papéis e os processos que caracterizam e diferenciam a compra organizacional” (Sheth; Mittal; Newman, 2001)

No contexto organizacional da aquisição de sistemas de gestão, o processo decisório começa com o reconhecimento de uma necessidade específica dentro da organização, “identifica-se uma predominância de estímulos externos, principalmente relacionadas à pressão do tempo ou por resultados” (Bunn, 1994). Este reconhecimento pode ser impulsionado por fatores como a busca por maior produtividade, a necessidade de integração com outras ferramentas, ou a insuficiência das funcionalidades do sistema atual. Uma vez identificada a necessidade, os consumidores organizacionais iniciam uma fase de pesquisa, onde avaliam diferentes fornecedores e suas ofertas, alguns fatores como observados influenciam a escolha do sistema de gestão.

Sistemas de gestão podem ser adaptáveis e escaláveis para atender a diferentes requisitos, junto a personalização do sistema para se alinhar com as especificidades do negócio e a experiência do usuário com a solução são fatores decisivos que influenciam a decisão final de compra.

Entender essas dinâmicas e expectativas é fundamental para desenvolver sistemas de gestão que realmente atendam às necessidades dos usuários e assim estarão alinhados com a abordagem de *Customer Centricity*.

Os conceitos de comportamento do consumidor organizacional e processo decisório estão intimamente ligados ao marketing de serviços, pois compreender como as organizações tomam decisões de compra é fundamental para desenvolver estratégias de marketing eficazes. No ambiente organizacional, as decisões de compra são mais complexas e racionais, exigindo análises detalhadas e múltiplos participantes no processo decisório. O marketing de serviços, por sua vez, precisa considerar essas dinâmicas ao oferecer soluções personalizadas e focadas em agregar valor, criando relacionamentos de longo prazo com os clientes e alinhando

os serviços às necessidades específicas das empresas. A abordagem centrada no cliente, aliada ao conhecimento profundo do processo decisório organizacional, permite que o marketing de serviços ofereça experiências diferenciadas e aumente a competitividade das empresas no mercado.

2.5. Marketing de Serviços e Seus Aspectos Estratégicos

O marketing, conforme Las Casas (2012, p. 15), pode ser definido como "a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores". O administrador de marketing, ao planejar suas estratégias, deve garantir que estas facilitem as vendas futuras e proporcionem lucros à empresa.

Segundo Las Casas (2012, p. 17), o serviço é "aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias" e entende-se que os serviços agregam valor significativo aos produtos tangíveis.

Continuando o autor afirma que "Estratégia de marketing de serviços refere-se à posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para a conseguir, considerando-se determinado ambiente de atuação" (Las Casas, 2006, p. 53). Diversas variáveis podem influenciar a aquisição ou a prestação de um serviço, como economia, tecnologia, sociedade, cultura e política. Essas variáveis podem representar tanto uma oportunidade quanto uma ameaça, dependendo da capacidade da gestão em lidar com elas de maneira eficaz. Diferente das empresas que comercializam produtos, o ambiente externo impacta rapidamente as empresas de serviços, colocando-as em constante risco. Com o avanço tecnológico, inovações e concorrência, um serviço pode rapidamente se tornar obsoleto. Por isso, é essencial que os serviços estejam em constante atualização para atender às necessidades de seus consumidores.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 28) "os 7 Ps do composto de marketing de serviços, englobam o conjunto de variáveis que representam as decisões gerenciais de marketing necessárias para criar estratégias viáveis, voltadas ao atendimento das necessidades dos clientes de modo lucrativo em um mercado competitivo". Ao utilizar os 7 Ps, que são: Produto, Preço, Praça, Promoção, Processos, Pessoas e Evidências Físicas, é possível abordar de forma eficaz o marketing de serviços, esses elementos ampliam o tradicional mix de

marketing para melhor contemplar as particularidades dos serviços, conforme descrito no quadro 3.

Quadro 3: Os 7 P's

<p>1 – Produto</p>	<p>O produto em serviços é uma oferta intangível que visa atender às necessidades dos clientes, oferecendo uma experiência completa e benefícios percebidos superiores à concorrência. É essencial criar um conceito de serviço que agregue valor significativo ao cliente e se destaque no mercado.</p>
<p>2 – Preço</p>	<p>O preço de um serviço deve refletir o valor percebido pelo cliente, levando em consideração fatores como tempo, esforço e experiência. A precificação em serviços é desafiadora, pois envolve ajustar constantemente a estratégia de acordo com variáveis econômicas e sociais, além de cobrir os custos e gerar lucro.</p>
<p>3 – Praça</p>	<p>A praça diz respeito à distribuição do serviço e à conveniência de local e horário de entrega. Como os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, a gestão eficaz do tempo e do local de atendimento é crucial. A agilidade e a conveniência são fatores decisivos para a eficácia na distribuição e entrega dos serviços.</p>
<p>4 - Promoção</p>	<p>A promoção em serviços tem três funções principais: informar o público sobre a oferta, persuadir o consumidor quanto ao valor do serviço e incentivá-lo a agir em momentos específicos. Como os serviços são intangíveis, as estratégias promocionais devem construir confiança e transmitir uma imagem sólida da empresa.</p>
<p>5 – Processos</p>	<p>Os processos em serviços envolvem todas as etapas necessárias para a entrega ao cliente. Um processo bem planejado e implementado é essencial para evitar perdas de tempo e experiências frustrantes. A eficiência dos processos afeta diretamente a satisfação do cliente, e a padronização é um desafio devido à variabilidade dos serviços.</p>

<p style="text-align: center;">6 – Pessoas</p>	<p>As pessoas são um dos fatores mais críticos no marketing de serviços, pois são a interface direta entre a empresa e o cliente. Funcionários bem treinados, engajados e que se comunicam de forma eficaz com os clientes representam uma vantagem competitiva significativa, influenciando diretamente a qualidade percebida do serviço.</p>
<p>7 - Evidências Físicas (Physical Environment)</p>	<p>Como os serviços são intangíveis, os clientes buscam evidências físicas que possam ajudá-los a avaliar a qualidade do serviço. A aparência das instalações, o comportamento dos funcionários e até o material promocional são fatores que influenciam diretamente a percepção do serviço. Um ambiente bem-organizado e funcionários uniformizados transmitem eficiência e confiança.</p>

Fonte: Autoria Própria baseado em Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 28).

Essa abordagem se faz essencial para as empresas que desejam se destacar no mercado de serviços e adotar uma abordagem verdadeiramente centrada no cliente. Esse conjunto de estratégias, quando bem executado, contribui para entregar valor ao consumidor e garantir que o serviço atenda às suas expectativas e necessidades.

2.6. Aplicação do Customer Centricity na Prática

Para aplicar o *Customer Centricity* na otimização em sistemas de gestão empresarial, é necessário primeiro identificar as necessidades e expectativas dos clientes em relação ao *software*. Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 58). “Todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante. A capacidade de fazer cada cliente se sentir especial e importante constitui o ponto crucial para estabelecer empatia” isso pode ser feito através dos seguintes meios, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4: Meios para identificar as expectativas do cliente

<p style="text-align: center;"><u>Pesquisas de mercado</u></p>	<p>Para realizar análises da concorrência, a empresa pode utilizar diversas técnicas, como benchmarking e coleta de informações públicas. Essas análises irão ajudar a identificar as estratégias,</p>
--	--

	pontos fortes e fracos dos sistemas concorrentes em relação aos clientes.
<u>Análise de <i>Feedbacks</i></u>	Consiste em coletar e analisar os comentários, sugestões e críticas dos clientes sobre o <i>software</i> . Pode ser feito com o auxílio de ferramentas como formulários online, e-mails, redes sociais e até quadros de avaliação dentro do próprio sistema permitindo que o cliente identifique pontos fortes e fracos.
<u>Interações com Clientes</u>	No acesso ao suporte onde permite que os clientes relatem problemas, tirem dúvidas em tempo real com um atendente, assim como no <i>onboarding</i> que seria o processo de integração do cliente ao <i>software</i> , onde ele aprende a utilizá-lo de forma eficiente. Essas interações oferecem <i>insights</i> valiosos sobre a experiência do cliente, possibilitando que a empresa identifique oportunidades de melhorias e personalizações.

Fonte: Autoria Própria baseado em Oliveira, 2002.

Com base nessas informações, as atualizações podem ser direcionadas para atender às demandas específicas, garantindo seja mais adequado às suas necessidades, evitando também o desperdício da implementação de uma funcionalidade que não será útil.

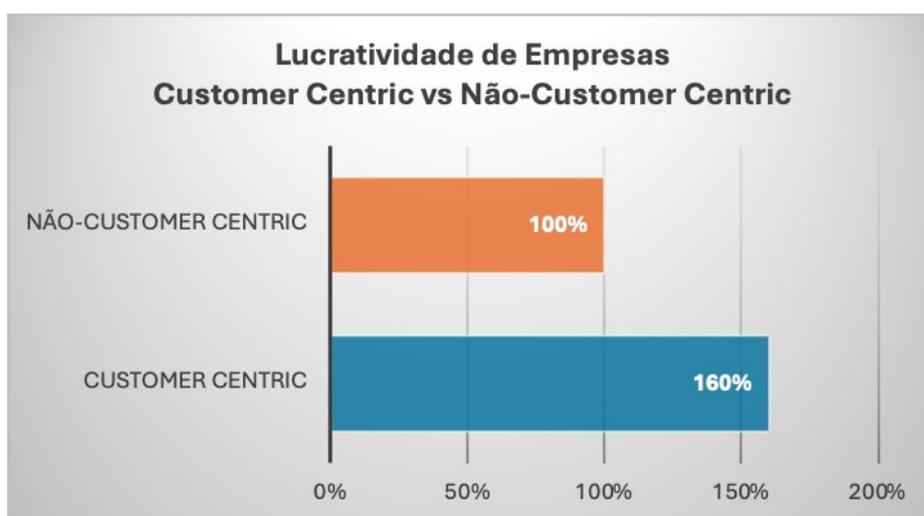
Uma vez identificadas as necessidades dos clientes, é importante que as atualizações sejam implementadas de forma ágil e eficiente. Segundo Lopes (2018, p. 45). "Encantar o cliente significa superar suas expectativas, entregando não apenas um produto ou serviço, mas uma experiência única e memorável"

Isso significa que é fundamental que as atualizações sejam direcionadas para resolver os problemas diários que os clientes enfrentam, ao invés de

simplesmente serem lançadas rapidamente sem um objetivo principal. Além disso, é importante manter uma comunicação transparente com os clientes durante todo o processo de atualização, informando sobre as mudanças e como elas irão beneficiá-los. Dessa forma, ao aplicar o *Customer Centricity* na melhoria do processo de atualização em sistemas de gestão empresarial, as empresas podem não apenas satisfazer, mas também aumentar a competitividade no mercado.

Foi publicado em maio deste ano pela ABRACD (Associação Brasileira de Ciência de Dados, 2024), sobre “*Empresas lucram mais com abordagem Customer Centric*”, onde ressaltaram a importância de uma abordagem centrada no cliente para o sucesso organizacional, na qual empresas que operam em **silos** (estruturas organizacionais ou culturais em que diferentes departamentos ou equipes operam de forma isolada, com pouca ou nenhuma comunicação e colaboração entre si), muitas vezes perdem a conexão com as necessidades reais dos clientes, o que pode comprometer a entrega de valor. Em contraste, organizações **Customer Centric** alinham suas estratégias e processos ao redor das expectativas dos consumidores, promovendo um ciclo de *feedback* contínuo. O dado informado foi de que essas empresas são 60% mais lucrativas e reflete a relevância desse foco (Figura 5). Isso sugere que compreender e atender às necessidades dos clientes não apenas melhora a satisfação, mas também impulsiona o desempenho financeiro, criando uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

Figura 5: Lucratividade de Empresas Customer Centric



Fonte: Autoria Própria baseado em ABRACD, 2024.

A aplicação do *Customer Centricity*, ao identificar e atender às necessidades específicas dos clientes, está diretamente vinculada ao uso de estratégias e

ferramentas que aprimoram a experiência do cliente. O *Design Thinking*, focado na solução de problemas dos usuários com ênfase nas melhores práticas de UX (*User Experience*), encontra no *Double Diamond* uma estrutura prática que organiza o processo em etapas claras e bem definidas (Cavalcanti, 2014). Da mesma forma, o CRM (*Customer Relationship Management*) é uma ferramenta essencial para fortalecer o relacionamento empresa-cliente, permitindo a coleta e análise de dados que personalizam interações e aumentam a satisfação (Peppers e Rogers, 2000). A integração do *Customer Centricity* com essas abordagens possibilita uma estratégia mais direcionada e eficiente, promovendo melhorias contínuas nos sistemas de gestão e fortalecendo a fidelização e a competitividade no mercado.

Nesse contexto, o CRM (*Customer Relationship Management*) surge como uma ferramenta essencial para fortalecer o relacionamento entre empresa e cliente, auxiliando na coleta e análise de dados que permitem personalizar interações e melhorar a satisfação. A integração entre o *Customer Centricity* e o CRM possibilita uma abordagem mais direcionada e eficiente, promovendo não apenas melhorias contínuas nos sistemas de gestão, mas também maior fidelização e competitividade no mercado.

2.7. CRM

O CRM (*Customer Relationship Management*), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, é uma estratégia importante para empresas que querem melhorar suas interações com clientes e possíveis clientes. Segundo Gummesson (2004, n.p) considera “A prática de relacionar-se de maneira rentável (no longo prazo) com os clientes, em uma abordagem organizada, que possibilita analisar de maneira clara a carteira de clientes e definir que tipo de relacionamento deve ser empregado para cada perfil de consumidor.” Seu principal objetivo é otimizar a experiência do cliente, promovendo a lealdade e o aumento de vendas através de um entendimento profundo de suas necessidades e comportamentos.

Além de ajudar a entender as necessidades e comportamentos dos clientes, o CRM é uma base essencial para adotar uma filosofia de relacionamento mais personalizada, como destacam Peppers e Rogers (2000, p. 35) “pode-se dizer que CRM é a infraestrutura para implementar-se a filosofia *one-to-one* de relacionamento com os clientes” e que o CRM também é:

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do

ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (Peppers e Rogers, 2000, p. 35).

O CRM envolve a coleta de dados em todas as etapas do ciclo de vida do cliente, desde o primeiro contato até o pós-venda, permitindo que as empresas personalizem suas abordagens de marketing, vendas e atendimento. Dessa forma, ele se torna uma ferramenta essencial para a criação de estratégias mais eficazes e centradas no cliente, auxiliando as empresas a entenderem melhor o público-alvo e a oferecerem soluções que agreguem valor em todas as interações.

Ainda segundo Peppers e Rogers:

Dessa definição podemos concluir que CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas) mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). O cliente é agora o centro de nosso modelo de dados (Peppers e Rogers, 2000, p. 35).

Através de ferramentas de CRM, os prestadores de serviços podem segmentar o público de forma mais precisa, implementar campanhas de marketing direcionadas e melhorar o suporte ao cliente, garantindo um atendimento de alta qualidade em cada ponto de contato. O uso de CRM também potencializa a capacidade das empresas de antecipar as necessidades dos clientes, tornando o marketing de serviços mais proativo e estratégico. Monitorando dados em tempo real, as empresas podem prever comportamentos e oferecer soluções antes que problemas surjam, fortalecendo a confiança e a lealdade do cliente.

O CRM, ao permitir a personalização e análise detalhada das interações com o cliente, fortalece o relacionamento e a fidelização, criando estratégias mais precisas. O *Design Thinking* complementa essa abordagem, ao focar na criação de soluções inovadoras e centradas no usuário, alinhando as necessidades do cliente com a viabilidade tecnológica e estratégica. Juntas, essas abordagens garantem uma experiência do cliente aprimorada e soluções de mercado mais eficazes.

2.8. DESIGN THINKING

De acordo com Tim Brown o *design thinking* é:

Uma disciplina que usa a sensibilidade e os métodos do designer para combinar as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e o que uma estratégia de negócios viável pode converter em valor para o cliente e oportunidade de mercado. (Tim Brown, 2012, p. 2)

A citação ressalta a importância de alinhar as necessidades dos clientes, as capacidades tecnológicas e a viabilidade estratégica das organizações para maximizar o valor no marketing e na conquista de clientes. Ao adotar uma abordagem centrada no cliente, as empresas conseguem identificar oportunidades de mercado que atendem não apenas às expectativas dos consumidores, mas também aos objetivos organizacionais.

O *Design Centrado no Ser Humano* (DCH) é a abordagem que fundamenta o Design Thinking e que se preocupa com a maneira como os indivíduos veem, interpretam, e convivem com artefatos (Klaus Kipperdorff, 2000 apud Cavalcanti 2014, p. 3).

Segundo Rosch e Tiberius (2023) deve-se distinguir o pensamento de design, ou seja, as práticas e competências de designers aplicadas no campo do design, e pensamento de design, onde não designers adotam essas práticas e competências de design para resolver problemas específicos. De acordo com esse entendimento e segundo Brown (2008), *Design Thinking* é um processo centrado no ser humano que combina métodos de design com uma visão de negócios e Martin (2010) descreve isso como a mistura equilibrada de pensamento analítico e intuitivo, que deve levar a uma vantagem competitiva.

A metodologia Human Centered Design – HCD (Design Centrado no Humano) kit de ferramentas (IDEO, 2009, Plattner; Meinel; Leifer, 2011), foi proposta pela empresa de inovação IDEO criada no Vale do Silício por ex-alunos de *Stanford*, o processo de *Design Thinking* começa com um desafio estratégico e deve partir da identificação dos desejos das pessoas. Após essa identificação, consideram mais duas perspectivas fundamentais para o desenvolvimento de projetos utilizando *Design Thinking*: a praticabilidade, que envolve avaliar o que é possível tanto em termos técnicos quanto organizacionais, e a viabilidade, que analisa o que pode ser financeiramente sustentado. A *d.school* de *Stanford* analisou que o DT é composto por seis etapas: Entender, Observar, Definir, Idealizar, Prototipar e Testar.

Figura 6: Processo de *Design Thinking*



Fonte: Cavalcanti (2014, p. 3), adaptado de Steinbeck (2011) e d.school (2011)

Depois dessa visão pioneira a IDEO facilitou o entendimento separando em três etapas, como demonstrado na figura 7.

Figura 7: Processo de *Design Thinking* segundo IDEO



Fonte: Cavalcanti (2014, p. 3), adaptado de IDEO (2009)

A primeira etapa do *Design Thinking* envolve **observar, ouvir e entender** as expectativas, desejos e necessidades das pessoas. Antes de iniciar a coleta de dados, é fundamental definir um desafio estratégico que guiará o projeto, podendo ser proposto pela liderança ou pela equipe envolvida. Segundo o HCD Toolkit (IDEO, 2009), um bom desafio estratégico deve ser formulado de forma humana, amplo o suficiente para explorar áreas inesperadas e específico para tornar o tema gerenciável. Com o desafio estabelecido, a equipe deve coletar informações por meio de observações, entrevistas e vivências nos contextos relacionados ao problema.

Esta fase do *Design Thinking* **definir, idealizar e criar** é a mais abstrata e exige que os participantes sintetizem e interpretem as informações coletadas, focando nos *insights* surgidos na etapa anterior. De acordo com o HCD Toolkit

(IDEO, 2009), *insights* são revelações inesperadas que nos permitem ver o desafio estratégico de uma nova maneira. Podem ser considerados verdades mais amplas que extrapolam casos individuais e oferecem oportunidades futuras (CHAVES et al., 2013). Após identificar os desejos e necessidades, o desafio estratégico pode ser revisitado e o problema central do projeto definido. A equipe, então, realiza sessões de brainstorming para sugerir soluções, que são selecionadas com base nos melhores.

Com base nas ideias geradas, a equipe deverá **prototipar, testar e implantar**. Desenvolver protótipos rápidos que são testados, preferencialmente, com os mesmos participantes observados e entrevistados nas fases iniciais do *Design Thinking*. Os protótipos materializam as ideias, permitindo testes e ajustes. As melhores soluções, após a fase de testes, são implementadas e seu impacto é monitorado. Segundo o HCD Toolkit (IDEO, 2009), é importante realizar análises de possibilidade, viabilidade e inovação, além de desenhar planos de implementação e aprendizado. Soluções piloto também podem ser testadas diretamente com os usuários nessa etapa.

Após entender o conceito e a importância do *Design Thinking* para solucionar problemas de forma criativa e centrada no usuário, é essencial conhecer a estrutura que organiza esse processo. O **Double Diamond** é um modelo que complementa o *Design Thinking*, oferecendo uma forma clara e eficiente de guiar o desenvolvimento de ideias desde a sua concepção até a entrega final. Essa metodologia ajuda a dividir o processo em etapas bem definidas, o que facilita tanto a exploração de problemas quanto a busca por soluções, garantindo que o foco permaneça no usuário e nas necessidades do projeto (CHAVES et al., 2013).

O CRM, ao permitir a personalização e análise detalhada das interações com o cliente, fortalece o relacionamento e a fidelização, criando estratégias mais precisas. O *Design Thinking* complementa essa abordagem, ao focar na criação de soluções inovadoras e centradas no usuário, alinhando as necessidades do cliente com a viabilidade tecnológica e estratégica. Juntas, essas abordagens garantem uma experiência do cliente aprimorada e soluções de mercado mais eficazes.

2.9. DOUBLE DIAMOND

Segundo Kirsch e Kassick :

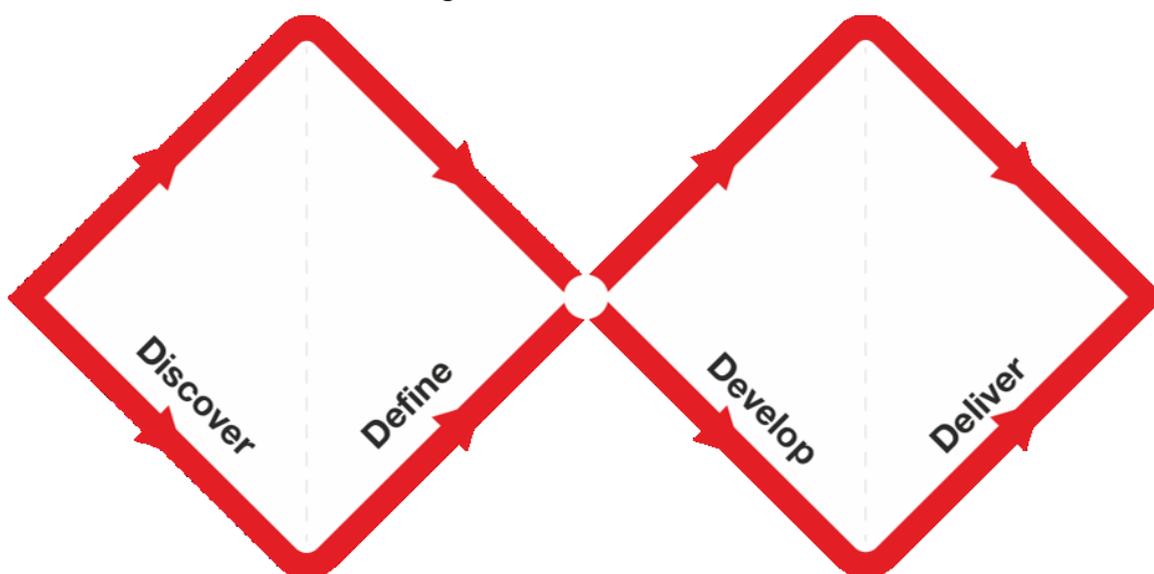
O modelo Diamante Duplo trabalha com as interfaces que o cercam, o diamante duplo trabalha num processo de divergência e convergência, nada

mais é que cria e fazer escolhas, o esforço convergentes e torna fundamental para dar foco e organizar todas as informações, o objetivo é organizar as ideias para gerar soluções (Kirsch e Kassick, 2018, p. 5).

A metodologia *Double Diamond* é um modelo utilizado no desenvolvimento de produtos que organiza o processo criativo em quatro etapas principais: descobrir, definir, desenvolver e entregar conforme a ilustrado na figura 8. Segundo Tim Browne (2024), “O *Double Diamond* é uma representação visual do processo de design e inovação. É uma maneira simples de descrever os passos tomados em qualquer projeto de *design* e inovação, independentemente dos métodos e ferramentas usados.” Esse modelo ajuda a guiar os pesquisadores de forma eficiente, mantendo o foco nas ações essenciais para alcançar o produto sem se perder no processo criativo.

Cada fase do *Double Diamond* pode ser subdividida e utilizar ferramentas complementares, que contribuem para enriquecer o processo e aprimorar os resultados.

Figura 8: *Double Diamond*



Fonte: Design Council (2024)

O *Double Diamond* consiste no formato de dois diamantes onde cada um deles tem a sua finalidade, segundo o *Design Council* (2024, n.p) “O primeiro diamante ajuda as pessoas a entender, em vez de simplesmente assumir, qual é o problema. Ele envolve falar e passar tempo com pessoas que são afetadas pelos problemas” e “O segundo diamante encoraja as pessoas a darem respostas diferentes para o problema claramente definido, buscando inspiração em outros lugares e co-projetando com uma gama de pessoas diferentes”. Ambos devem ser

trabalhados de forma sequencial podendo retornar o ciclo ao primeiro diamante para reformular e realizar melhorias,

Quadro 5: Etapas do *Double Diamond*

<i>Discover</i> = Descobrir	Levantamento de informações sobre o mercado, usuários e variáveis que influenciam o produto.
<i>Define</i> = Definir	Análise dessas informações para planejar e gerenciar o projeto, definindo a ideia central que orientará o desenvolvimento. Segundo Design Council (2024) é “O <i>insight</i> coletado na fase de descoberta pode ajudar você a definir o desafio de uma maneira diferente”.
<i>Develop</i> = Desenvolver	Criação e testes de protótipos, focando na funcionalidade e inovação do produto.
<i>Deliver</i> = Entregar	Lançamento do produto no mercado, seguido por um ciclo contínuo de <i>feedback</i> e melhorias. “Entrega envolve testar diferentes soluções em pequena escala, rejeitar aquelas que não funcionarão e melhorar aquelas que funcionarão” (Design Council, 2024).

Fonte: Autoria Própria baseado em Design Council, 2024.

O modelo *Double Diamond* organiza o desenvolvimento de produtos em etapas claras que equilibram criatividade e execução, facilitando a colaboração e o alinhamento com as necessidades do usuário. Esse processo estruturado contribui para soluções eficazes e permite ajustes contínuos conforme necessário.

3. CUSTOMER CENTRIC E A METODOLOGIA DOUBLE DIAMOND: UM ESTUDO DE CASO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSO EM HUB DE TECNOLOGIA NO RIO GRANDE DO SUL

A centralidade do cliente, ou *customer centricity*, tem ganhado destaque no cenário empresarial devido ao foco em proporcionar uma experiência mais personalizada e alinhada às necessidades do consumidor. A implementação de uma cultura orientada ao cliente apresenta uma série de vantagens, mas também enfrenta desafios significativos. No caso analisado, envolvendo a adoção dessa prática em um hub de tecnologia do Rio Grande do Sul, destacam-se tanto aspectos positivos quanto negativos.

Um dos principais pontos positivos da centralidade do cliente é a capacidade de colocar o cliente no centro das decisões organizacionais, o que resulta em uma maior satisfação e fidelização. Segundo o estudo de Pinto (2022), o enfoque na compreensão das necessidades do cliente permite à empresa ajustar seus produtos e serviços de forma mais precisa, oferecendo experiências que não só atendem, mas superam as expectativas dos consumidores. Esse movimento, por sua vez, contribui para o aumento do Customer Lifetime Value – LTV (valor vitalício do cliente) e para a retenção a longo prazo, gerando uma maior recorrência de compra e indicações positivas de novos consumidores.

Além disso, a implementação de uma cultura centrada no cliente traz um impacto positivo na organização como um todo. No caso estudado, a adoção de treinamentos contínuos e o alinhamento cultural entre os funcionários permitiram uma maior empatia no relacionamento com os clientes. Os colaboradores foram capacitados para entender melhor as jornadas dos consumidores, o que resultou em melhorias tanto nos processos internos quanto na satisfação geral do cliente (Pinto, 2022). Esse alinhamento cultural não apenas reduziu o índice de rotatividade de funcionários, como também proporcionou um ambiente de trabalho mais engajado.

Outro ponto relevante foi o uso de metodologias inovadoras, como o Double Diamond, oriundo do *Design Thinking*. Essa metodologia foi fundamental para estruturar o processo de desenvolvimento de produtos e serviços, com foco em quatro etapas: descoberta, definição, desenvolvimento e entrega. O modelo permitiu à organização trabalhar de maneira mais eficiente e integrada, com um fluxo

contínuo de *feedbacks* e melhorias, o que acelerou a validação de soluções diretamente com os consumidores (Pinto, 2022).

Por outro lado, a implementação de uma cultura centrada no cliente **não ocorreu sem desafios**. Pinto (2022) destaca que a resistência inicial à mudança foi um dos principais obstáculos. A organização, em sua estrutura inicial, acreditava estar orientada ao cliente, mas na prática, havia um foco muito mais voltado ao produto. Essa percepção equivocada fez com que houvesse uma dificuldade em ganhar a adesão dos gestores e stakeholders, exigindo um esforço adicional para apresentar dados concretos e demonstrar os benefícios da nova abordagem.

Outro ponto crítico foi a dificuldade de implementar o conceito de centralidade do cliente em projetos já existentes. Como alguns produtos já estavam em fase avançada de desenvolvimento, os stakeholders estavam acostumados a trabalhar com um modelo tradicional, o que tornou mais complexa a adaptação para um enfoque centrado no cliente. Essa mudança exigiu uma reformulação organizacional e processual significativa, além da necessidade de educar e engajar todas as áreas da empresa nessa nova perspectiva (Pinto, 2022).

Adicionalmente, a falta de dados concretos sobre os resultados logo no início do projeto foi outro desafio enfrentado. Embora a metodologia adotada tenha mostrado seu potencial ao longo do tempo, a obtenção de resultados significativos em termos de retenção e aumento do LTV demorou a se concretizar, o que gerou certa resistência inicial por parte dos tomadores de decisão (Pinto, 2022). Esse é um aspecto comum em processos de transformação cultural, onde os benefícios se manifestam de forma mais evidente somente após um período mais longo de implementação e amadurecimento da nova prática.

Dessa forma, a centralidade do cliente se mostrou uma estratégia eficaz para melhorar a experiência do consumidor e aumentar a competitividade da empresa no mercado. Contudo, para que essa abordagem seja implementada com sucesso, é fundamental superar as barreiras culturais iniciais e adaptar os processos organizacionais de maneira integrada e contínua. O estudo de Pinto (2022) ilustra que, apesar dos desafios, a centralidade do cliente pode trazer ganhos substanciais, desde que a organização esteja disposta a realizar as mudanças necessárias em sua estrutura e cultura empresarial.

4. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo é uma etapa fundamental na elaboração deste trabalho, pois possibilita a coleta de dados diretos, indiretos e relevantes para a validação das teorias apresentadas. Por meio de questionários direcionados a clientes e gestores, buscou-se compreender a experiência do usuário e as perspectivas dos responsáveis pela gestão do sistema. As informações obtidas serão analisadas com o objetivo de identificar padrões, desafios e oportunidades de melhoria, contribuindo para uma compreensão mais profunda do tema em estudo. Essa abordagem prática reforça a fundamentação teórica, assegurando que as conclusões sejam embasadas em evidências concretas e alinhadas à realidade do mercado.

A pesquisa foi aplicada em uma empresa que desenvolve tecnologia e softwares de gestão, além de gerar conteúdos voltados para empresas, contadores e advogados.

A pesquisa de campo foi dividida em duas etapas. A primeira etapa, intitulada **Perspectivas dos Usuários: Avaliação e Melhoria do Sistema de Gestão**, utilizou um formulário criado na plataforma Google Forms (Apêndice A). Esse formulário ficou disponível de 22 a 26 de outubro, totalizando 141 respostas coletadas.

A segunda etapa consistiu em entrevistas, denominadas **Perspectivas da Gestão: Avaliação e Melhoria do Sistema de Gestão**. Para esta fase, foi utilizado um formulário estruturado como suporte para a condução das entrevistas (APÊNDICE B). As respostas foram registradas em um documento do Microsoft Word. As entrevistas foram realizadas com os líderes e gestores dos setores de Desenvolvimento de Produto, Marketing, Serviços ao Cliente e UX/UI Design. Elas foram organizadas em um esquema de revezamento de dias, ocorrendo ao longo de uma semana, com duração aproximada de 10 minutos cada.

As perspectivas a serem estudadas na pesquisa de campo foram elaboradas para garantir uma análise abrangente. A primeira fase avaliou o uso do sistema de gestão pelos usuários, incluindo frequência de uso, satisfação e percepção sobre a customização do sistema. A pesquisa também investigou as expectativas dos usuários em relação ao sistema e a importância de suas opiniões na implementação de novas funcionalidades. As entrevistas com os gestores exploraram as etapas da jornada do cliente, identificando funcionalidades essenciais, avaliando a eficácia do

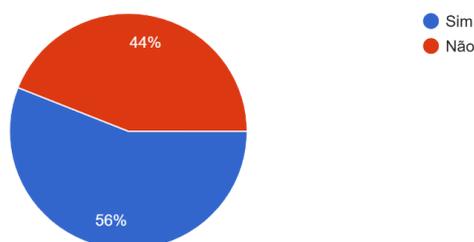
suporte técnico e as estratégias de coleta de *feedbacks*. Essa abordagem destacou áreas de insatisfação e oportunidades de melhoria, além de verificar como os gestores alinham o sistema com os objetivos estratégicos da empresa, proporcionando uma base sólida para as conclusões do trabalho.

4.2. RESULTADOS DA PRIMEIRA ETAPA : PESQUISA DE CAMPO

A primeira etapa deste estudo envolveu a aplicação de uma pesquisa de campo com clientes e usuários do sistema de gestão empresarial, buscando entender sua experiência cotidiana, satisfação e percepção sobre o sistema. O objetivo foi explorar a frequência de uso, as funcionalidades mais utilizadas, os pontos de insatisfação e as necessidades de customização para atender melhor aos desafios do dia a dia. As respostas obtidas nesta etapa revelam *insights* valiosos sobre a usabilidade do sistema, destacando áreas de melhoria e funcionalidades prioritárias que poderiam incrementar a satisfação e a eficiência dos usuários.

Figura 9: Primeira Questão

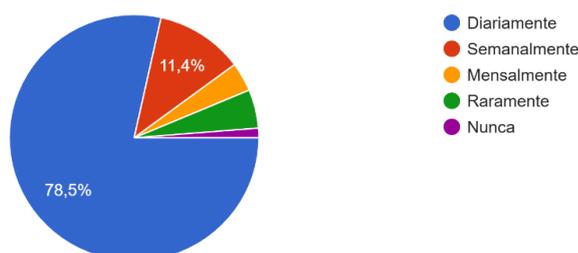
1. Você utiliza sistemas de gestão em suas rotinas diárias do trabalho? (Assinale apenas uma questão)
141 respostas



Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 10: Segunda Questão

2. Com qual frequência você utiliza o sistema de gestão? (Assinale apenas uma questão)
79 respostas



Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 11: Terceira Questão

3. Você está satisfeito com o sistema de gestão que utiliza atualmente? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas



Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 12: Quarta Questão

4. O pacote de sistema de gestão que sua empresa utiliza foi customizado para atender às necessidades específicas do seu negócio? (Assinale apenas uma opção)

79 respostas

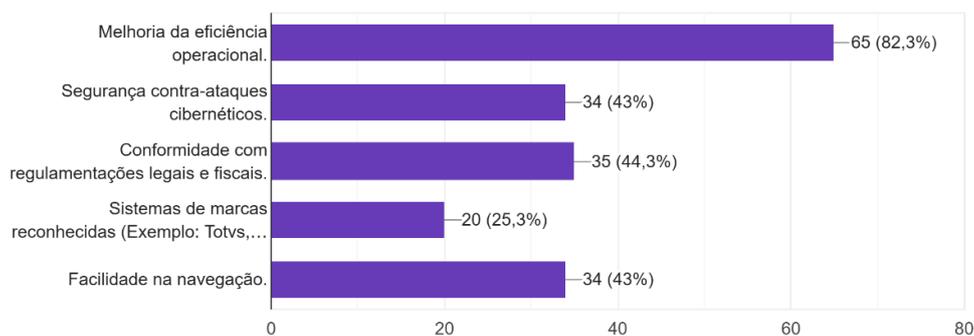


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 13: Quinta Questão

5. Qual das opções abaixo você considera mais importante ao contratar um sistema de gestão empresarial? (Assinale todas as alternativas que considerar relevante)

79 respostas

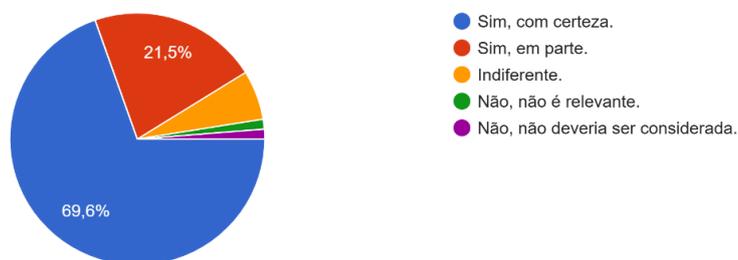


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 14: Sexta Questão

6. Você acredita que a sua opinião como usuário do sistema deve ser considerada na implementação de novas funcionalidades? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas

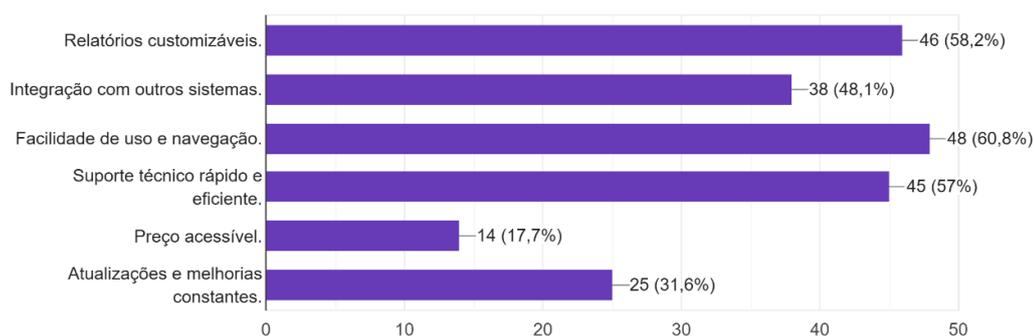


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 15: Sétima Questão

7. Quais das seguintes funcionalidades abaixo atende melhor às suas necessidades diárias em um sistema de gestão empresarial? (Marque até 3 opções)

79 respostas

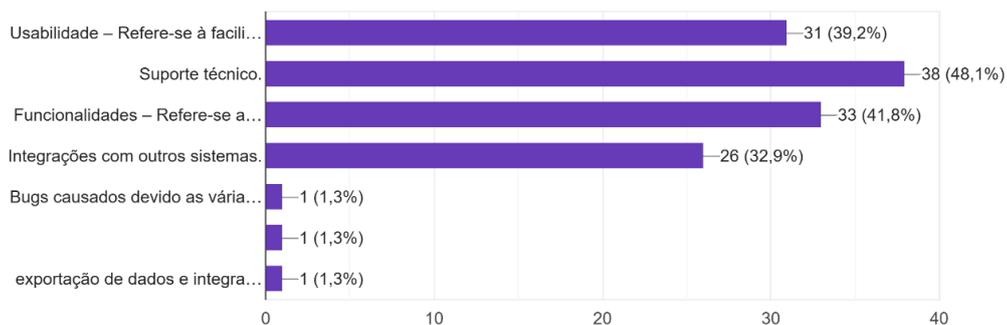


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 16: Oitava Questão

8. Na sua opinião, quais são as principais áreas de insatisfação em seu sistema atual? (Marque até 3 opções)

79 respostas

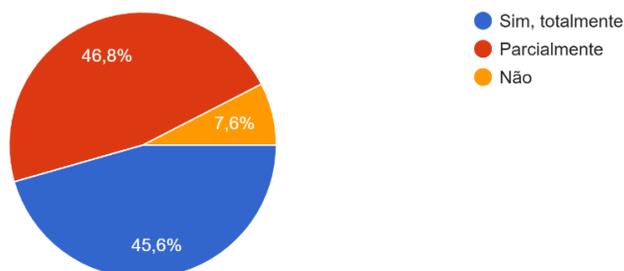


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 17: Nona Questão

9. Em sua opinião o sistema atual está alinhado com os processos de negócios da sua empresa de modo a apoiar nas tomadas decisões? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas

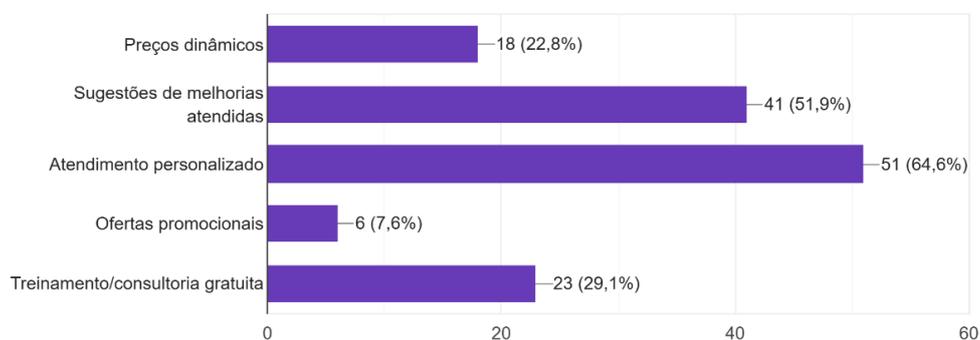


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 18: Décima Questão

10. Quais dessas características você considera mais importante uma empresa de softwares oferecer para personalizar a sua jornada como cli...er com o seu sistema atual? (Marque até 2 opções)

79 respostas



Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 19: Décima Primeira Questão

11. Qual é a sua percepção sobre a frequência e a personalização das interações da empresa com você? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas

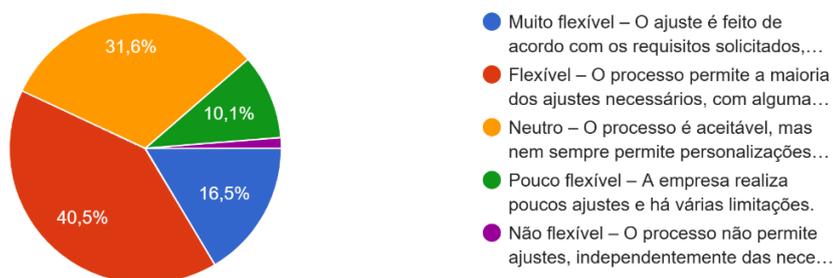


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 20: Décima Segunda Questão

12. Quão flexível você considera o processo de atendimento ao cliente em relação a ajustes de pedidos e necessidades específicas? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas



Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 21: Décima Terceira Questão

13. Em qual etapa da interação do consumidor você sente que a empresa poderia melhorar mais? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas

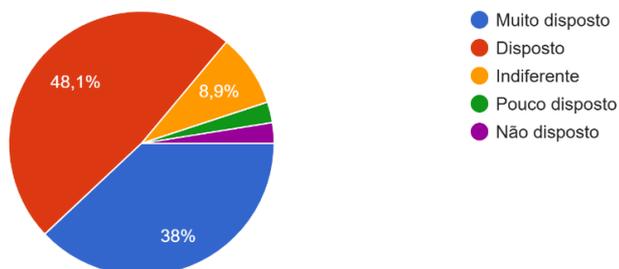


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 22: Décima Quarta Questão

14. Qual é a sua disposição para participar de treinamentos sobre novas funcionalidades ou melhorias no sistema? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas

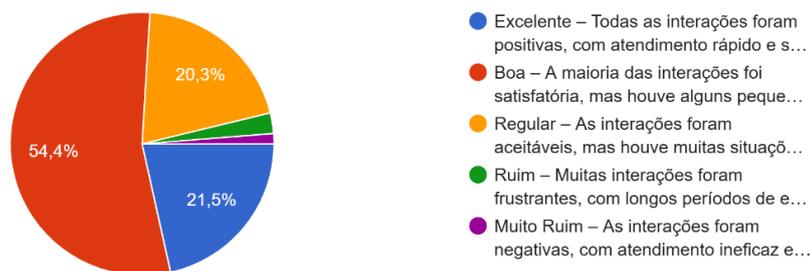


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 23: Décima Quinta Questão

15. Como você avaliaria a eficiência dos processos envolvidos na entrega do serviço? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas

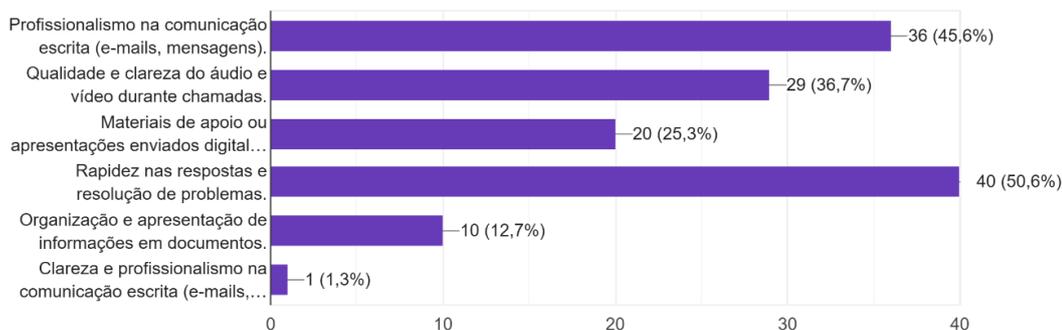


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 24: Décima Sexta Questão

16. Quais evidências físicas, mesmo em um atendimento remoto, influenciam sua percepção sobre a qualidade do serviço? (Marque até 2 opções)

79 respostas

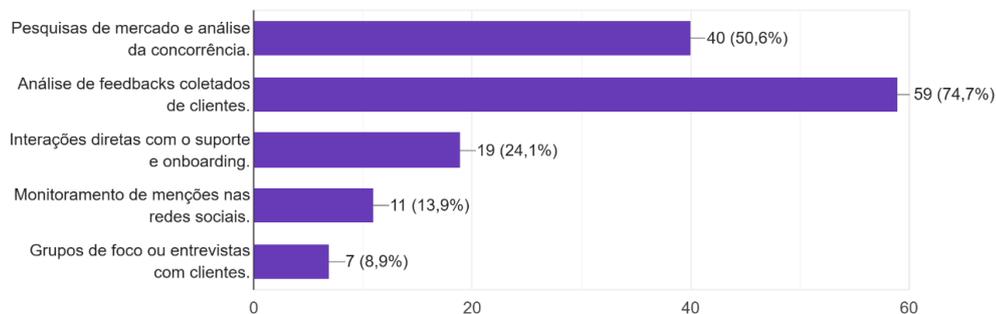


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 25: Décima Sétima Questão

17. Qual dos seguintes meios você considera mais eficaz para a empresa identificar suas expectativas como cliente ? (Marque até 2 opções)

79 respostas

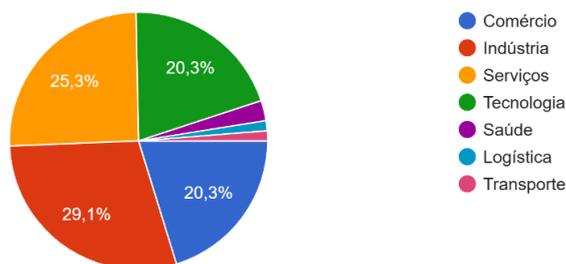


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 26: Décima Oitava Questão

18. Em qual setor a sua empresa atua? (Marque apenas uma opção)

79 respostas

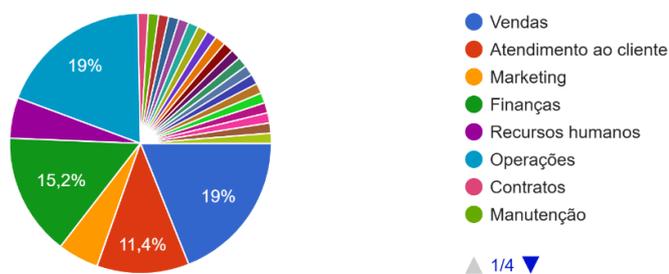


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 27: Décima Nona Questão

19. Qual é a área em que você atua dentro da sua empresa? (Marque apenas uma opção)

79 respostas



Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 28: Vigésima Questão

20. Qual é o seu cargo atual na sua empresa?

79 respostas

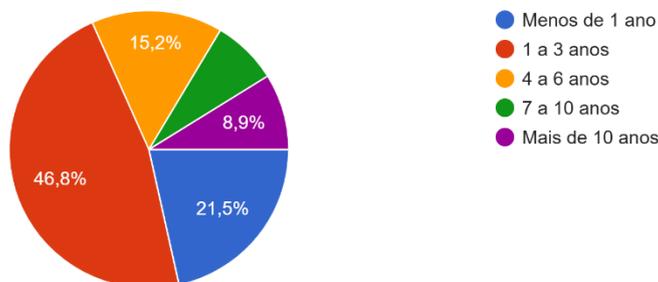


Fonte: Google Forms, 2024.

Figura 29: Vigésima Primeira Questão

21. Há quanto tempo você ocupa a sua função atual? (Marque apenas uma opção)

79 respostas



Fonte: Google Forms, 2024

4.3. RESULTADOS DA SEGUNDA ETAPA: ENTREVISTA

Este estudo teve como objetivo entender a visão e a experiência de diferentes profissionais sobre o sistema de gestão utilizado na empresa, explorando suas perspectivas sobre a jornada do cliente, funcionalidades essenciais do sistema, suporte técnico, coleta de *feedbacks*, personalização do sistema e alinhamento com as estratégias de negócio. As entrevistas foram conduzidas com profissionais de diferentes áreas, como *Product Owner*, UX/UI Designer, Coordenador de Serviços, Gerente de Marketing e Analista de Qualidade, proporcionando uma análise

abrangente sobre os aspectos essenciais do sistema de gestão para atender às necessidades dos clientes e melhorar a experiência do usuário.

1. Por quais etapas é composta a Jornada do Cliente? Em sua visão, qual dessas etapas é a mais importante, por quê?

Entrevistado A – Product Owner: "A jornada do cliente é composta por aquisição, onboarding, uso do sistema, suporte e fidelização. A etapa mais importante, na minha visão, é o *onboarding*, pois é nesse momento que o cliente forma sua primeira impressão e começa a explorar as funcionalidades do sistema. Um *onboarding* bem estruturado reduz problemas futuros e garante que o cliente esteja confortável com o sistema."

Entrevistado B – UX/UI Designer: "Eu vejo a jornada composta por descoberta, consideração, contratação, uso e fidelização. A etapa de uso é a mais importante, pois é o momento em que a experiência do usuário realmente é testada. É essencial que o sistema seja intuitivo e funcional, pois, sem isso, todo o trabalho de aquisição e conversão pode ser perdido."

Entrevistado C – Coordenador de Serviços: "Para mim, a jornada do cliente é aquisição, implementação, uso e suporte. A etapa de suporte é fundamental, pois é onde os problemas e dúvidas são resolvidos, impactando diretamente a satisfação e retenção dos clientes."

Entrevistado D – Gerente de Marketing: "A jornada inclui as etapas de aquisição, onboarding, uso e fidelização. Considero a etapa de fidelização a mais importante, porque clientes leais não só renovam seus contratos, mas também indicam o sistema para outros, impulsionando nosso crescimento."

Entrevistado E – QA (Analista de Qualidade): "A jornada do cliente consiste em aquisição, introdução ao sistema, uso e suporte contínuo. O uso é a etapa mais crítica, pois é onde testamos se a qualidade e as funcionalidades desenvolvidas realmente atendem às expectativas."

Cada visão é válida e reflete a experiência e responsabilidades específicas de cada entrevistado. A ênfase na adaptação do cliente *onboarding* (Processo de integração e adaptação de novos clientes ou colaboradores) e na qualidade do uso do sistema mostra o impacto das fases iniciais e contínuas na satisfação do cliente. A fidelização e suporte também são vistas como vitais para garantir a lealdade e resolver problemas rapidamente.

2. Quais funcionalidades você considera essenciais para que um sistema de gestão atenda bem as necessidades dos usuários?

Entrevistado A – *Product Owner*: "Integração com outros sistemas, dashboards customizáveis, e relatórios detalhados são essenciais para um sistema de gestão completo. Também considero importante a opção de personalizar fluxos e permissões de acesso, adaptando o sistema às necessidades do cliente."

Entrevistado B – UX/UI Designer: "Facilidade de navegação, design responsivo e *feedbacks* rápidos no sistema são essenciais. Os usuários valorizam interfaces intuitivas, que minimizam o tempo de aprendizado e melhoram a eficiência no uso."

Entrevistado C – Coordenador de Serviços: "Suporte técnico eficiente, integração com sistemas financeiros e CRM, e funcionalidades de monitoramento são fundamentais. Esses recursos ajudam a equipe a resolver problemas rapidamente e a adaptar o sistema às necessidades dos clientes."

Entrevistado D – Gerente de Marketing: "Eu vejo grande importância nas funcionalidades de automação de relatórios e análise de dados, pois permitem uma visão de resultados em tempo real. Além disso, é vital que o sistema ofereça uma experiência agradável e fácil, pois a primeira impressão é determinante."

Entrevistado E – QA (Analista de Qualidade): "Recursos para monitoramento de desempenho e ferramentas de automação de testes são essenciais para garantir a qualidade contínua do sistema. Eles ajudam a identificar e resolver problemas antes que os clientes sejam afetados."

As respostas indicam uma preocupação com a usabilidade, integração e qualidade do sistema. As funcionalidades que permitem personalização, monitoramento e automação são vistas como essenciais para garantir eficiência e satisfação tanto para os usuários quanto para os gestores.

3. Como você avalia o suporte técnico oferecido pelo seu sistema de gestão? O que pode ser melhorado?

Entrevistado A – *Product Owner*: "O suporte técnico tem um bom desempenho, mas poderia ser mais ágil em situações críticas. Sugiro que sejam adotados canais exclusivos para clientes com planos premium, garantindo um atendimento mais rápido."

Entrevistado B – UX/UI Designer: "O suporte técnico é bom, mas falta proximidade com o design. Às vezes, questões de usabilidade não são compreendidas a fundo pelo suporte. Seria interessante realizar treinamentos específicos de UX com a equipe de suporte."

Entrevistado C – Coordenador de Serviços: "Avalio o suporte técnico como eficiente, mas pode melhorar na capacidade de resposta em picos de demanda. A introdução de um sistema de chat bot ou AI para resolver dúvidas comuns também ajudaria a reduzir o tempo de espera."

Entrevistado D – Gerente de Marketing: "O suporte técnico tem desempenhado bem, mas percebo que um CRM integrado ajudaria na personalização do atendimento, pois o histórico do cliente estaria mais acessível."

Entrevistado E – QA (Analista de Qualidade): "O suporte técnico é eficiente, mas vejo espaço para melhoria em documentação. Uma base de conhecimento mais completa poderia resolver dúvidas comuns e diminuir a carga da equipe de suporte."

A maioria dos entrevistados vê um bom desempenho do suporte, mas há uma necessidade clara de melhorias em áreas como agilidade, personalização e capacidade de resposta em momentos de alta demanda. A integração de novas tecnologias e a melhoria da documentação são aspectos-chave a serem explorados.

4. De que maneira a sua equipe coleta e analisa feedbacks dos usuários sobre o sistema?

Entrevistado A – *Product Owner*: "Utilizamos pesquisas NPS e enquetes em momentos estratégicos. Também acompanhamos *feedbacks* de forma contínua no suporte técnico, que depois são analisados para melhorias no sistema."

Entrevistado B – UX/UI Designer: "A equipe realiza testes de usabilidade e coleta *feedbacks* qualitativos diretamente dos usuários. Esses dados são compilados em relatórios que alimentam nosso processo de melhorias de interface."

Entrevistado C – Coordenador de Serviços: "Coletamos *feedbacks* através de chamados de suporte e revisamos casos críticos com frequência. Além disso, aplicamos questionários para obter *insights* específicos sobre funcionalidades e usabilidade."

Entrevistado D – Gerente de Marketing: "*Feedbacks* são coletados após campanhas e através de e-mails de acompanhamento. Analisamos as tendências

para ver como os usuários percebem o sistema e onde podemos alinhar a comunicação."

Entrevistado E – QA (Analista de Qualidade): "Coletamos *feedbacks* através de relatórios de erros e sugestões dos usuários, que são analisados para identificar áreas de melhoria na qualidade do sistema."

Cada equipe utiliza diferentes métodos para captar as opiniões dos usuários, mas todas buscam integrar ao processo de melhoria contínua do sistema. A combinação de feedback quantitativo (NPS) e qualitativo (testes de usabilidade) é importante para obter uma visão abrangente da experiência do usuário.

5. Quais são as maiores dificuldades que você percebe na personalização do sistema de gestão para atender às demandas dos clientes?

Entrevistado A – *Product Owner*: "A dificuldade maior está na complexidade das demandas, que variam muito de cliente para cliente. Criar um sistema flexível que possa ser personalizado sem aumentar a carga de suporte é um desafio constante."

Entrevistado B – UX/UI Designer: "A principal dificuldade é criar uma interface que se adapte a diferentes níveis de personalização sem comprometer a experiência do usuário. Equilibrar flexibilidade com usabilidade é o grande desafio."

Entrevistado C – Coordenador de Serviços: "As restrições de tempo e recursos limitam a capacidade de personalizar o sistema. Além disso, demandas muito específicas de alguns clientes nem sempre são compatíveis com a estrutura do sistema."

Entrevistado D – Gerente de Marketing: "A limitação de integração com outros sistemas é um obstáculo, pois muitos clientes querem que o sistema interaja com suas ferramentas de marketing. Uma arquitetura mais aberta ajudaria."

Entrevistado E – QA (Analista de Qualidade): "O maior desafio é garantir que as personalizações não afetem a qualidade geral. Cada ajuste personalizado precisa ser testado, e isso exige um tempo considerável da equipe."

As dificuldades relatadas envolvem principalmente a adaptação do sistema às necessidades específicas dos clientes sem comprometer a experiência do usuário e a qualidade do sistema. A integração com outros sistemas e a flexibilidade da interface são questões críticas que precisam ser melhoradas.

6. Como a empresa garante que o sistema de gestão esteja alinhado com as estratégias e objetivos de negócio?

Entrevistado A – *Product Owner*: "Realizamos reuniões periódicas com stakeholders para alinhar as funcionalidades e roadmap do sistema com os objetivos estratégicos da empresa. Também monitoramos KPIs que indicam o alinhamento do sistema com as metas de negócio."

Entrevistado B – UX/UI Designer: "A empresa promove workshops de design thinking para entender as necessidades estratégicas, e o time de design sempre participa para garantir que as interfaces e funcionalidades reflitam os objetivos de negócio."

Entrevistado C – Coordenador de Serviços: "Temos um ciclo contínuo de revisões e reuniões com equipes internas para adaptar o sistema conforme as mudanças nos objetivos de negócios. O suporte também traz *insights* importantes de clientes."

Entrevistado D – Gerente de Marketing: "Mantemos um alinhamento constante entre o marketing e as equipes de produto e vendas, garantindo que as estratégias de comunicação e atração de clientes estejam em sintonia com o desenvolvimento do sistema."

Entrevistado E – QA (Analista de Qualidade): "Testamos o sistema com base nos requisitos de negócio para garantir que todos os processos críticos estejam alinhados com as metas. A equipe de QA está sempre em contato com a gerência para ajustes contínuos."

A empresa utiliza uma abordagem colaborativa e contínua para garantir que o sistema esteja sempre alinhado às estratégias de negócio. A comunicação entre diferentes equipes e o monitoramento constante de KPIs são essenciais para adaptar o sistema conforme as necessidades do mercado e os objetivos da empresa.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

Neste capítulo, abordamos os resultados obtidos a partir da pesquisa aplicada aos usuários e gestores sobre a utilização de sistemas de gestão empresarial. A análise das respostas permite compreender como a abordagem *customer centricity* pode otimizar esses sistemas, alinhando as expectativas dos usuários com as funcionalidades disponíveis.

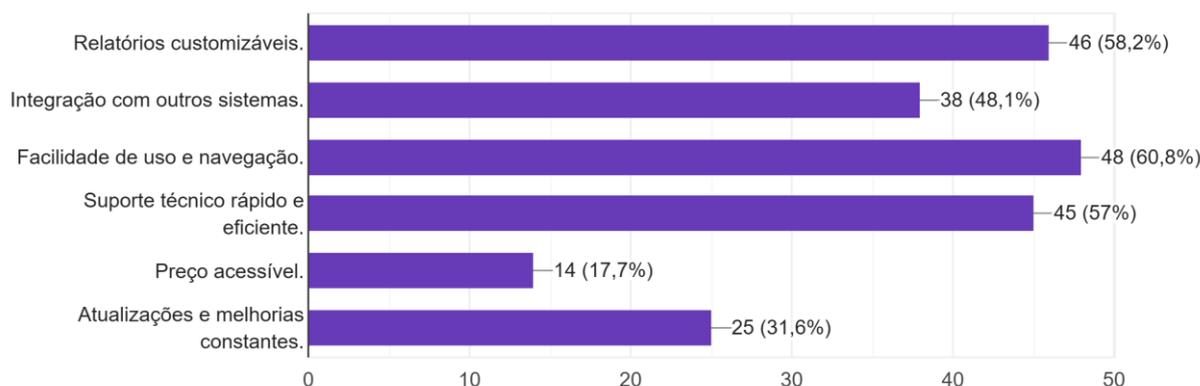
A inclusão das perspectivas dos funcionários que trabalham diretamente com o sistema, com funções como *Product Owner*, *UX/UI Designer*, Coordenador de Serviços, Gerente de Marketing e QA, enriquece a análise dos resultados obtidos e aprofunda o entendimento das demandas práticas dos usuários. Cada função contribuiu com informações específicas sobre a eficiência e as limitações dos sistemas de gestão, confirmando e expandindo as conclusões gerais do questionário. A análise revelou, por exemplo, a importância das etapas de suporte técnico e treinamento na jornada do cliente. O Entrevistado A e o Entrevistado C enfatizaram que esses aspectos são cruciais para reter clientes e resolver problemas rapidamente, refletindo a importância do suporte eficiente identificado na pesquisa, onde suporte técnico e personalização foram destacados pelos usuários como áreas de melhoria essenciais.

Ao discutir funcionalidades consideradas prioritárias para um sistema de gestão, os profissionais mostraram consenso sobre a necessidade de relatórios customizáveis, integração com outros sistemas e interfaces intuitivas que facilitem o uso. O Entrevistado B destacou a necessidade de relatórios intuitivos para uma análise mais prática, enquanto o Entrevistado D frisou a importância da integração com sistemas externos para ampliar a utilidade dos dados no planejamento estratégico. Esse alinhamento entre os entrevistados e os dados da pesquisa reforça a relevância dessas funcionalidades, como mostrado na Figura 12, e confirma a necessidade de priorizar essas características nas otimizações futuras do sistema.

Figura 30: Funcionalidades Diárias mais utilizadas

7. Quais das seguintes funcionalidades abaixo atende melhor às suas necessidades diárias em um sistema de gestão empresarial? (Marque até 3 opções)

79 respostas



Fonte: Google Forms (2024)

A avaliação do suporte técnico pelos entrevistados também trouxe à tona pontos críticos que, se aprimorados, aumentariam a satisfação dos usuários. Tanto o Entrevistado E quanto o Entrevistado C mencionaram que uma resposta mais ágil e uma documentação completa para a equipe técnica reduziriam a insatisfação, corroborando os dados da pesquisa sobre as áreas de insatisfação mais mencionadas nas Figuras 10 e 14. A resposta insuficiente do suporte técnico é, portanto, um aspecto a ser priorizado nas melhorias dos sistemas, validando a visão dos usuários sobre a necessidade de maior atenção e eficiência nesse serviço.

Figura 31: Satisfação dos Usuários

3. Você está satisfeito com o sistema de gestão que utiliza atualmente? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas

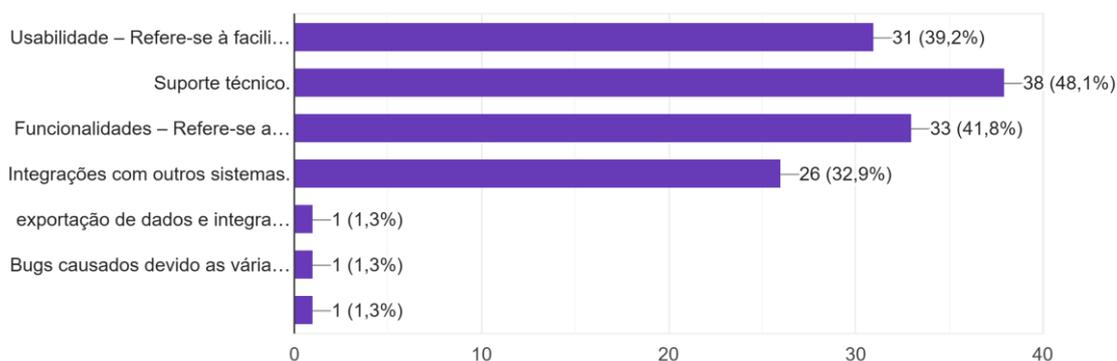


Fonte: Google Forms (2024)

Figura 32: Insatisfação dos Usuários

8. Na sua opinião, quais são as principais áreas de insatisfação em seu sistema atual? (Marque até 3 opções)

79 respostas



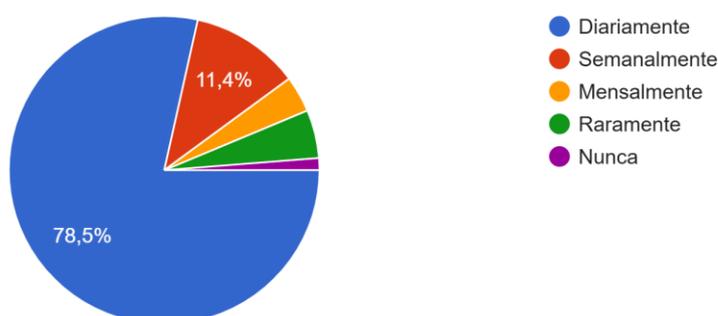
Fonte: Google Forms (2024)

A análise das respostas sobre a frequência de uso, ilustrada na Figura 9, revelou que a maioria dos usuários utiliza o sistema de gestão diariamente, evidenciando uma dependência significativa dessas ferramentas nas operações diárias e a importância de sua otimização para garantir eficiência. Já os níveis de satisfação dos usuários, conforme a Figura 10, foram variados, com uma parte significativa indicando insatisfação ou neutralidade em relação às funcionalidades oferecidas. Esses dados corroboram a necessidade de personalização e melhorias contínuas, evidenciando que um sistema alinhado às necessidades dos usuários é fundamental para aumentar a satisfação e a eficiência operacional.

Figura 33: Frequência do Uso de Sistemas

2. Com qual frequência você utiliza o sistema de gestão? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas



Fonte: Google Forms (2024)

Em relação à customização, a análise das respostas mostrou que muitos usuários utilizam pacotes padrão sem adaptações significativas, como ilustrado na Figura 11, indicando uma oportunidade para as empresas de software investirem em soluções mais personalizadas que atendam melhor às necessidades específicas de cada cliente.

Figura 34: Personalização de Sistemas

4. O pacote de sistema de gestão que sua empresa utiliza foi customizado para atender às necessidades específicas do seu negócio? (Assinale apenas uma opção)

79 respostas



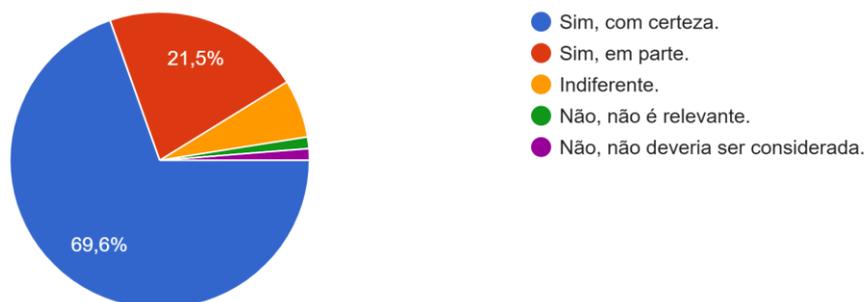
Fonte: Google Forms (2024)

Em relação à coleta e análise de *feedbacks*, as estratégias adotadas pelas equipes refletem a importância de compreender as necessidades dos usuários. Tanto o Entrevistado A quanto o Entrevistado C ressaltaram que os *feedbacks* são fundamentais para ajustes funcionais e personalizações, em conformidade com o interesse dos usuários em terem suas opiniões consideradas no desenvolvimento de novas funcionalidades (Figura 13). Essas práticas não apenas reforçam a importância de envolver o cliente na melhoria contínua, mas também destacam o papel da abordagem *customer centricity* em alinhar o desenvolvimento às reais demandas do mercado.

Figura 35: Opinião dos Usuários

6. Você acredita que a sua opinião como usuário do sistema deve ser considerada na implementação de novas funcionalidades? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas



Fonte: Google Forms (2024)

As respostas dos entrevistados também abordaram os desafios enfrentados na personalização do sistema. Houve um consenso de que, embora os pacotes padrão sejam úteis, a falta de flexibilidade limita o atendimento personalizado, como apontado pelos dados da pesquisa (Figura 16). Tanto o Entrevistado B quanto o Entrevistado E mencionaram que permitir uma maior personalização para diferentes perfis de clientes poderia aumentar a satisfação e retenção, destacando a necessidade de flexibilizar o sistema para atender melhor as especificidades de cada cliente.

Figura 36: Flexibilidade do Atendimento

12. Quão flexível você considera o processo de atendimento ao cliente em relação a ajustes de pedidos e necessidades específicas? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas



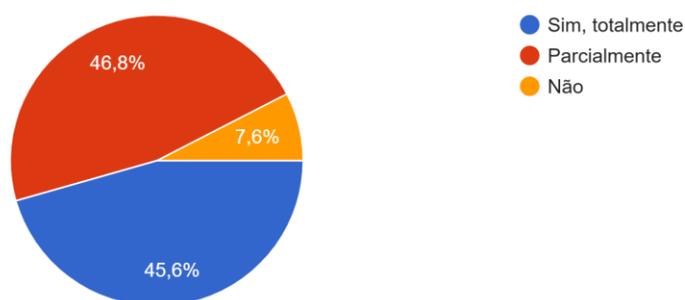
Fonte: Google Forms (2024)

Por fim, a percepção dos entrevistados sobre o alinhamento do sistema com as estratégias e objetivos de negócios reflete uma visão crítica. Embora o sistema seja útil para a execução de estratégias, o Entrevistado D ressaltou que, com uma capacidade analítica mais robusta, ele poderia apoiar a tomada de decisões com maior eficácia, tornando-se ainda mais estratégico para as operações de marketing. Isso está em linha com a percepção de alguns usuários de que o sistema apoia, mas não satisfaz plenamente as necessidades de negócio, conforme mostrado na Figura 15. Esse ponto reforça a importância de uma análise contínua e de melhorias voltadas ao apoio mais profundo e eficaz dos processos empresariais.

Figura 37: Sistemas X Negócios

9. Em sua opinião o sistema atual está alinhado com os processos de negócios da sua empresa de modo a apoiar nas tomadas decisões? (Assinale apenas uma questão)

79 respostas



Fonte: Google Forms (2024)

Ao integrar as visões qualitativas dos funcionários com os dados quantitativos dos usuários, a discussão dos resultados é enriquecida, trazendo uma visão abrangente e prática das melhorias necessárias. Esses dados reforçam o valor da *customer centricity*, oferecendo uma base sólida para a tomada de decisões e a otimização dos sistemas de gestão, com foco na satisfação e eficiência dos usuários e alinhamento com as metas organizacionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho explorou a otimização de sistemas de gestão empresarial a partir da abordagem *customer centrality*, destacando como essa estratégia pode contribuir para a melhoria do atendimento e da satisfação dos usuários finais. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma análise aprofundada dos principais conceitos relacionados à centralidade no cliente e aos sistemas de gestão, seguida por uma pesquisa de campo com gestores e usuários desses sistemas. A análise dos dados coletados permitiu observar, de forma prática, como a centralidade no cliente pode impactar positivamente os processos e a eficácia de um sistema de gestão.

No entanto, o estudo apresentou algumas limitações importantes. A principal delas foi a abrangência limitada da amostra, composta por um grupo específico e relativamente pequeno de usuários e gestores. Essa restrição pode limitar a generalização dos resultados, que refletem uma visão pontual e restrita, não abrangendo toda a diversidade de contextos empresariais.

Além disso, é necessário considerar que a abordagem *customer centrality* apresenta desafios inerentes à sua implementação. Nem toda necessidade ou sugestão do cliente pode ser atendida, seja por limitações técnicas, financeiras ou estratégicas. É fundamental, portanto, contar com uma equipe capacitada para ouvir, filtrar e priorizar os *feedbacks* recebidos, transformando-os em melhorias práticas que agreguem valor tanto para os clientes quanto para a organização. Essa equipe deve ser capaz de analisar as demandas com um olhar crítico, garantindo que as ações tomadas beneficiem ambas as partes de forma equilibrada e sustentável.

Apesar dessas limitações, o trabalho oferece contribuições valiosas ao evidenciar a importância de colocar o cliente no centro dos processos de desenvolvimento e aprimoramento de sistemas de gestão empresarial. As conclusões indicam que práticas baseadas em *customer centrality* podem melhorar a satisfação dos usuários, aumentar sua lealdade e tornar os sistemas mais intuitivos e alinhados com as reais necessidades de uso.

Para estudos futuros, sugere-se ampliar a amostra, incluindo um número maior e mais diversificado de participantes. Além disso, seria interessante explorar a aplicação prática da abordagem em diferentes setores e contextos organizacionais, assim como avaliar seu impacto ao longo do tempo, analisando o retorno sobre o investimento em iniciativas centradas no cliente.

REFERENCIAS

ALBRECHT, K. **A única coisa que importa**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/F4MmfVrRQYrfrnGwJTWBDk/?lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CUSTOMER CENTRICITY. **Empresas lucram mais com abordagem Customer Centric**. 2024. Disponível em: https://abracd.org/2024/05/31/empresas-lucram-mais-com-abordagem-customer-centric/#google_vignette. Acesso em: 17 set. 2024.

ATARÃO, André Pedro Jornada. Customer Centric Marketing em Empresa do Ramo de TI. 2015. 79. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/130605/000978122.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 10 de out. 2024.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

Brown, T. (2008), "Design thinking", Harvard Business Review, Vol. 86 No. 6, pp. 84-92. Disponível em: <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf> . Acesso em 10 de out. 2024.

BUNN, Michele D. **Key Aspects of Organizational Buying: Conceptualization and Measurement**, Journal of the Academy of Marketing Science, v.22, n.2, 1994, p.160-169. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0092070394222005>. Acesso em 10 de nov. 2024.

CAVALCANTI, Carolina. **Design Thinking como metodologia de pesquisa e desenvolvimento de estratégias em design**. Disponível em: <https://d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net/37731620/518-3048-1-PB-2-libre.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

CHAVES, I.; BITTENCOURT, J. P.; TARALLI, C. **O Design Centrado no Humano na atual pesquisa brasileira - uma análise através das perspectivas de Klaus Krippendorff e da Ideo**. In: Fórum de Pesquisa FAU. Mackenzie, 8, 2013, São Paulo. Anais do Fórum de Pesquisa FAU. São Paulo: Mackenzie, 2013.

DESIGN COUNCIL. **The Double Diamond: a universally accepted depiction of the design process**. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>. Acesso em: 10 out. 2024.

DON PEPPERS; ROGERS, Martha. **CRM: A Série Marketing 1-to-1**. 1. ed. Barueri: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

GUMMESON, E. **From One-to-One to Many-to-Many Marketing**. Stockholm: Stockholm University School of Business, 2004. Disponível em: <http://ipam5Sever.com.sapo.pt/profile/QUISeg2004.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

HODGKINSON, Ian R.; JACKSON, Thomas W.; WEST, Andrew A. **Customer experience management: asking the right questions**. *Journal of Business Strategy*, v. 42, n. 6, p. 437-445, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-07-2020-0158/full/html>. Acesso em: 26 set. 2024.

IDEO. **Human Centered Design Toolkit**, 2009. Disponível em: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit>. Acesso em: 15 fev. 2013.
INEP/MEC. **Resumo técnico: Censo da Educação Superior de 2012**. Brasília: Censo, 2013.
KRIPPENDORFF, K. **Propositions of Human-centeredness: A Philosophy for Design**. In.: DURLING, D.; FRIEDMAN, K. (Eds.). *Doctoral Education in Design: Foundations for the Future*. Staffordshire (UK): Staffordshire University Press, p. 55-63, 2000.

JOHNSON, M., et al. **Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value**. New York: Palgrave Macmillan, 2017.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

KIRSCH, Priscilla; KASSICK, Cristine. **Design Thinking como Método de Inovação em Recursos Humanos**. 2018. Dissertação (Universidade Feevale). Disponível em: <https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000016/0000167c.pdf>. Acesso em: 8 set. 2022.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. Pearson Education, 2012.

KOTLER, P. **Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital**. São Paulo: Atlas, 2017.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

LAKATOS, E.M. e MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey**. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUSCH, Robert F. **Marketing's evolving identity: defining our future**. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 26, n. 2, p. 261-268, 2007. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/5869/1/000458186-Texto+Completo-0.pdf>. Acesso em: 17 set. 2024.

MARTIN, R. (2010), “**Design thinking: achieving insights via the ‘knowledge funnel’**”, *Strategy and Leadership*, Vol. 38 No. 2, pp. 37-41, doi: 10.1108/10878571011029046. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571011029046/full/html>. Acesso em 10 out. 2024.

MCKINSEY & COMPANY. **Transformações digitais no Brasil**. 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>. Acesso em: 16 set. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2016.
OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, M. **Gestão da Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Sistemas de Informação**. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers**. Harvard Business School Press, 2004.

PORTER, M.; KRAMER, M. **Estratégia e Sociedade: O Link Entre Vantagem Competitiva e Responsabilidade Social**. *Harvard Business Review Brasil*, v. 97, n. 5, p. 62-77, 2019.

RICHERS, Raimer. **O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática**. *Revista da Administração*, jul./set. 1984.

ROSCH, Nicolas e Tiberius, Victor. **Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes**. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-03-2022->

0164/full/pdf?title=design-thinking-for-innovation-context-factors-process-and-outcomes. Acesso em 10 out. 2024.

SANTOS, A. **Customer Centricity: Como Colocar o Cliente no Centro dos Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SETH, J. N.; SISODIA, R. S.; SHARMA, A. **The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 55-66, 2000.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Juliana de Lima. **Análise da experiência do cliente no setor de serviços: um estudo sobre o uso de métodos qualitativos**. 2021. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/256919/001165601.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 out. 2024.

SILVA, R., et al. **Impactos da Atualização de Sistemas de Gestão Empresarial na Performance Organizacional**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 21, n. 3, p. 442-459, 2019.

SOUZA, C.; MACHADO, D. F.; CIDRAL, A. **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2014.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando como as Coisas Funcionam**. Penso Editora, 2011.

TEIXEIRA, Fabrício. **Introdução e boas práticas em UX Design**. São Paulo: Casa do Código, 2014.

TSENG, Mitchell; PILLER, Frank. **The Customer Centric Enterprise: Advances in Mass Customization and Personalization**. Heidelberg: Springer, 2003. Disponível em: <http://citeseenx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=6B9025DA64B095F9196FE7ZODEDB7DF4E?doi=10.1.1.14.2248&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 28 out. 2014.

ZEITHAML, V. A. **Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence**. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

**APENDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA - Perspectivas dos Usuários:
Avaliação e Melhoria do Sistema de Gestão**

1. Você utiliza sistemas de gestão em suas rotinas diárias do trabalho?

(Assinale apenas uma questão)

- a) Sim
- b) Não

Objetivo: Pergunta restritora para pré-selecionar a amostra.

2. Com qual frequência você utiliza o sistema de gestão? (Assinale apenas uma questão)

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensalmente
- d) Raramente
- e) Nunca

Objetivo da questão: Compreender a frequência de uso do sistema e sua relevância na rotina do usuário.

3. Você está satisfeito com o sistema de gestão que utiliza atualmente?

(Assinale apenas uma questão)

- a) **Muito satisfeito** – o sistema atende todas as funcionalidades de forma completa e sem falhas.
- b) **Satisfeito** – o sistema atende a maioria das funcionalidades, mas há alguns pontos que podem ser melhorados.
- c) **Indiferente** – o sistema atende apenas parcialmente as necessidades, não impactando diretamente nas atividades diárias.
- d) **Insatisfeito** – o sistema deixa a desejar em várias funcionalidades e precisa de melhorias.
- e) **Muito insatisfeito** – o sistema não atende as funcionalidades necessárias, dificultando o trabalho diário.

Objetivo da questão: Avaliar o nível de satisfação dos usuários com o sistema atual.

4. O pacote de sistema de gestão que sua empresa utiliza foi customizado para atender às necessidades específicas do seu negócio? (Assinale apenas uma opção)

- a) Sim, o sistema é totalmente customizado para atender as demandas da empresa.
- b) Sim, o sistema é parcialmente customizado, com algumas adaptações feitas para o nosso uso.
- c) Não, utilizamos um pacote padrão, sem customizações.
- d) Não sei dizer.

Objetivo da questão: Entender se o sistema de gestão utilizado pela empresa foi adaptado para suas necessidades específicas ou se é uma solução padrão.

5. Qual das opções abaixo você considera mais importante ao contratar um sistema de gestão empresarial? (Assinale todas as alternativas que considerar relevante)

- a) Melhoria da eficiência operacional
- b) Segurança contra-ataques cibernéticos
- c) Conformidade com regulamentações legais e fiscais
- e) Sistemas de marcas reconhecidas (Exemplo: Totvs, IOB, Bling e Qyon)
- f) Facilidade na navegação

Objetivo da pergunta: Identificar quais benefícios os usuários esperam obter com a atualização do sistema de gestão, ajudando a compreender suas prioridades e expectativas.

6. Você acredita que a sua opinião como usuário do sistema deve ser considerada na implementação de novas funcionalidades? (Assinale apenas uma questão)

- a) Sim, com certeza
- b) Sim, em parte
- c) Indiferente
- d) Não, não é relevante
- e) Não, não deveria ser considerada

Objetivo da questão: Avaliar a percepção dos usuários sobre a importância de sua opinião nas decisões de desenvolvimento do sistema.

7. Quais das seguintes funcionalidades abaixo atende melhor às suas necessidades diárias em um sistema de gestão empresarial?

(Marque até 3 opções)

- a) Relatórios customizáveis
- b) Integração com outros sistemas
- c) Facilidade de uso e navegação

- d) Suporte técnico rápido e eficiente
- e) Preço acessível
- f) Atualizações e melhorias constantes

8. Na sua opinião, quais são as principais áreas de insatisfação em seu sistema atual? (Marque até 3 opções)

- a) Usabilidade – Refere-se à facilidade de uso do sistema, ou seja, se é intuitivo e simples para os usuários realizarem suas tarefas.
- b) Suporte técnico
- c) Funcionalidades – Refere-se aos recursos e ferramentas que o sistema oferece para atender às necessidades da empresa.
- d) Integrações com outros sistemas
- e) Outros (especifique): _____

Objetivo da questão: Determinar as áreas que precisam de melhorias no sistema atual.

9. Em sua opinião o sistema atual está alinhado com os processos de negócios da sua empresa de modo a apoiar nas tomadas decisões? (Assinale apenas uma questão)

- a) Sim, totalmente
- b) Parcialmente
- d) Não

Objetivo: Checar se o sistema ajuda a empresa a alcançar seus objetivos e seguir sua estratégia.

10. Quais dessas características você considera mais importante uma empresa de softwares oferecer para personalizar a sua jornada como cliente para permanecer com o seu sistema atual?

(Marque até 2 opções)

- a) Preços dinâmicos
- b) Sugestões de melhorias atendidas
- d) Atendimento personalizado
- e) Ofertas promocionais
- f) Treinamento/consultoria gratuita
- f) Outros _____

Objetivo da pergunta: Identificar quais aspectos são mais valorizados por novos clientes para proporcionar uma experiência diferenciada.

11. Qual é a sua percepção sobre a frequência e a personalização das interações da empresa com você? (Assinale apenas uma questão)

- a) **Excelente** – Existe uma linha direta com a empresa, possibilitando a melhoria contínua do sistema.
- b) **Boa** – As interações são frequentes e satisfatórias, com algumas adaptações feitas conforme solicitado.
- c) **Regular** – As interações ocorrem, mas não há personalização constante ou acompanhamento próximo.
- d) **Ruim** – A comunicação é esporádica, e as solicitações de personalização são raramente atendidas.
- e) **Muito ruim** – Não há interações frequentes ou personalizadas, o que dificulta a melhoria do sistema.

Objetivo da pergunta: Avaliar como os clientes percebem o relacionamento construído pela empresa e a importância das interações personalizadas.

12. Quão flexível você considera o processo de atendimento ao cliente em relação a ajustes de pedidos e necessidades específicas? (Assinale apenas uma questão)

- a) **Muito flexível** – O ajuste é feito de acordo com os requisitos solicitados, sem restrições significativas.
- b) **Flexível** – O processo permite a maioria dos ajustes necessários, com algumas limitações.
- c) **Neutro** – O processo é aceitável, mas nem sempre permite personalizações conforme solicitado.
- d) **Pouco flexível** – A empresa realiza poucos ajustes e há várias limitações.
- e) **Não flexível** – O processo não permite ajustes, independentemente das necessidades específicas.

Objetivo da pergunta: Saber como os clientes percebem a flexibilidade e a capacidade da empresa em atender suas necessidades específicas durante o processo de compra.

13. Em qual etapa da interação do consumidor você sente que a empresa poderia melhorar mais? (Assinale apenas uma questão)

- a) **Venda** (levantamento de requisitos sobre o sistema desejado, análise da rotina e processos da empresa, personalização das soluções oferecidas com base nas necessidades do cliente).

- b) **Receptivo** (respostas às solicitações dos clientes, esclarecimento de dúvidas iniciais, orientações sobre produtos e serviços).
- c) **Treinamento** (capacitação do cliente no uso do sistema, acompanhamento inicial para garantir o entendimento das funcionalidades).
- d) **Suporte** (resolução de problemas técnicos, assistência na manutenção do sistema, tempo de resposta para correções e melhorias).
- e) **Comportamento pós-compra** (ações de fidelização, como acompanhamento contínuo, ofertas exclusivas e suporte adicional).

Objetivo: Identificar quais etapas da jornada os clientes acreditam que precisam de mais atenção e melhorias.

14. Qual é a sua disposição para participar de treinamentos sobre novas funcionalidades ou melhorias no sistema? (Assinale apenas uma questão)

- a) Muito disposto
- b) Disposto
- c) Indiferente
- d) Pouco disposto
- e) Não disposto

Objetivo da questão: Medir o interesse dos usuários em capacitação e treinamento para novas funcionalidades.

15. Como você avaliaria a eficiência dos processos envolvidos na entrega do serviço? (Assinale apenas uma questão)

- a) **Excelente** – Todas as interações foram positivas, com atendimento rápido e soluções eficazes para minhas necessidades.
- b) **Boa** – A maioria das interações foi satisfatória, mas houve alguns pequenos problemas que poderiam ser melhorados.
- c) **Regular** – As interações foram aceitáveis, mas houve muitas situações em que não fui completamente atendido.
- d) **Ruim** – Muitas interações foram frustrantes, com longos períodos de espera e pouca resolução dos problemas.
- e) **Muito Ruim** – As interações foram negativas, com atendimento ineficaz e falta de apoio em minhas necessidades.

Objetivo: Avaliar a percepção dos clientes sobre a eficiência dos processos de entrega de serviços e identificar áreas que precisam de melhorias.

16. Quais evidências físicas, mesmo em um ambiente home office, influenciam sua percepção sobre a qualidade do serviço?

(Marque até 2 opções)

- a) Clareza e profissionalismo na comunicação escrita (e-mails, mensagens)
- b) Qualidade e clareza do áudio e vídeo durante chamadas
- c) Materiais de apoio ou apresentações enviados digitalmente
- d) Rapidez nas respostas e resolução de problemas
- e) Organização e apresentação de informações em documentos
- f) Outros _____

Objetivo: Identificar quais evidências físicas, mesmo em um ambiente remoto, são mais significativas para os clientes na avaliação da qualidade do serviço prestado.

17. Qual dos seguintes meios você considera mais eficaz para a empresa identificar suas expectativas como cliente?

(Marque até 2 opções)

- a) Pesquisas de mercado e análise da concorrência
- b) Análise de *feedbacks* coletados de clientes
- c) Interações diretas com o suporte e onboarding
- d) Monitoramento de menções nas redes sociais
- e) Grupos de foco ou entrevistas com clientes
- f) Outros _____

Objetivo: Identificar quais métodos os clientes acreditam ser mais eficazes para a empresa compreender suas expectativas, ajudando a direcionar esforços para melhorias e ajustes na abordagem.

18. Em qual setor a sua empresa atua? (Marque apenas uma opção)

- a) Comércio
- b) Indústria
- c) Serviços
- d) Tecnologia
- e) Saúde
- f) Outros (especifique): _____

19. Qual é a área em que você atua dentro da sua empresa? (Marque apenas uma opção)

- a) Vendas
- b) Atendimento ao cliente

- c) Marketing
- d) Finanças
- e) Recursos humanos
- f) Operações
- g) Outros (especifique): _____

20. Qual é o seu cargo atual na sua empresa?

(Descreva): _____

21. Há quanto tempo você ocupa a sua função atual? (Marque apenas uma opção)

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 a 10 anos
- e) Mais de 10 anos

APENDICE B - FORMULÁRIO DE PESQUISA - Perspectivas da Gestão: Avaliação e Melhoria do Sistema de Gestão

1. Por quais etapas é composta a Jornada do Cliente? Em sua visão qual dessas etapas é a mais importante, por quê?

Objetivo: Entender como os gestores veem as etapas da Jornada do Cliente e identificar qual etapa eles consideram a mais importante. Isso ajuda a descobrir em qual parte do processo eles acreditam que é essencial focar para melhorar a experiência do cliente e o sucesso do sistema.

2. Quais funcionalidades você considera essenciais para que um sistema de gestão atenda bem as necessidades dos usuários?

Objetivo: Identificar as principais características que a gestão acredita que são necessárias no sistema para garantir a satisfação do usuário.

3. Como você avalia o suporte técnico oferecido pelo seu sistema de gestão? O que pode ser melhorado?

Objetivo: Compreender a eficácia do suporte técnico atual e identificar áreas que precisam de melhorias para melhor atender aos usuários.

4. De que maneira a sua equipe coleta e analisa *feedbacks* dos usuários sobre o sistema?

Objetivo: Entender como a empresa integra as opiniões dos usuários no desenvolvimento e melhoria contínua do sistema.

5. Quais são as maiores dificuldades que você percebe na personalização do sistema de gestão para atender as demandas dos clientes?

Objetivo: Identificar os principais desafios enfrentados pela gestão na customização do sistema e como isso pode impactar a experiência do cliente.

6. Como a empresa garante que o sistema de gestão esteja alinhado com as estratégias e objetivos de negócio?

Objetivo: Explorar como a gestão relaciona o desenvolvimento do sistema com as metas e objetivos gerais da empresa.