

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

JULIANA DE SOUZA PINTO

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

Porto Alegre

2022

JULIANA DE SOUZA PINTO

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

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2022

Juliana de Souza Pinto

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

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Conceito Final: _____

Aprovado em ____ de _____ de ____ .

Banca Examinadora:

Prof.Dr. Fernando Bins Luce - UFRGS

Prof.Dr. Luiz Antônio Slongo - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por me proporcionar um ensino público de qualidade e oportunidades únicas de compartilhar anos inesquecíveis da minha vida dentro de um ambiente diverso e plural. Ao Centro Acadêmico da Escola de Administração, por me direcionar profissionalmente e por possibilitar que eu pudesse criar amizades e experiências, foram os melhores anos da minha graduação. À minha parceira de Centro Acadêmico e amiga, Vitória Santos, por me acompanhar na construção deste estudo, dando suporte material e emocional.

Ao meu pai, Júlio César, que trabalha incansavelmente para poder me proporcionar as melhores oportunidades e experiências. Com ele aprendi sobre determinação, disciplina e responsabilidade. Obrigada por tudo, pai. Minha irmã, Bruna, por não soltar a minha mão mesmo nos momentos mais difíceis e por me ensinar ao longo da vida sobre dedicação e esforço. No momento mais difícil das nossas vidas agradeço por te ter. Te agradeço mais uma vez: muito obrigada, mana. Agradeço também a minha avó, Judite (*in memorian*), companheira de tantos momentos à quem sou eternamente grata por todo o suporte e amor.

Ao meu namorado, Diogo, pela companhia, apoio e parceria compartilhados diariamente durante tantos anos. Aos meus queridos amigos, por estarem ao meu lado em tantos momentos e por terem feito da Universidade o nosso lar.

Por último e com certeza o agradecimento mais importante: à minha mãe, Vera Lúcia (*in memorian*), a pessoa mais importante da minha vida. Mãe, essa é a realização de mais um sonho teu. Obrigada por ter sido a maior incentivadora de todos os meus sonhos, por entender e apoiar todas as minhas escolhas e por nunca deixar de acreditar que eu seria capaz. Nós conseguimos, obrigada por tanto.

"Minha missão na vida não é meramente sobreviver, mas prosperar; e fazer isso com alguma paixão, alguma compaixão, algum humor e algum estilo."

Maya Angelou

RESUMO

O presente estudo abordará os passos para construção de uma empresa orientada a *customer centric*, os desafios e as oportunidades de mercado encontradas a partir do desenvolvimento dos processos vinculados a metodologia de *double diamond*. O objetivo do estudo é poder abordar mais sobre centralidade do cliente e sua importância em meio aos movimentos do mercado, uma vez que a fidelização do cliente se tornou um diferencial no valor do produto ao longo dos últimos anos. A análise sobre os resultados das ações de implementação do processo voltado a *customer centric* foi elaborada a partir de conversas com o *Head de Customer Experience* de um Hub de Tecnologia com 8 empresas de diferentes segmentos do Rio Grande do Sul. Foi escolhida para análise o método qualitativo de entrevista, a fim de buscar dados aprofundados sobre os desdobramentos das ações que envolvem o processo de estruturação para uma empresa centrada no cliente, entendendo as movimentações culturais necessárias para essa orientação. A entrevista foi organizada através dos estudos sobre o temas e metodologias voltadas a *user experience*, *customer experience* e *customer success* unidos a metodologias oriundas do *design thinking*, como o *double diamond*. O objetivo é mostrar como a união dessas metodologias, muitas vezes adaptadas, podem expandir o negócio e tornar o que era um projeto interno em produto para venda, além de implementar uma força cultural em toda a empresa.

Palavra-chave: *customer centric*, fidelização de clientes, centralidade do cliente, processos, *design thinking*, *user experience*, *customer experience*, cultura, *double diamond*..

ABSTRACT

This study will address the steps to build a customer centric oriented company, the challenges and the market opportunities encountered from the development of the processes. The objective of the study is to be able to address more about customer centricity and its importance in the midst of market movements, since customer loyalty has become a differential in product value over the last few years.

The analysis on the results of the implementation actions of customer centric methodologies was developed from conversations with the Head of Customer Experience of a Technology Hub with more than 6 companies from different segments in Rio Grande do Sul. The qualitative interview method was chosen for analysis, in order to seek in-depth data about the unfolding of actions that involve the process of structuring a customer-centric company, understanding the cultural movements required for this orientation.

The interview was organized through studies on the themes and methodologies related to user experience, customer experience, and customer success, together with methodologies related to design (design thinking). The goal is to show how the union of these methodologies, often adapted, can expand the business and turn what was an internal project into a product for sale, besides implementing a cultural force throughout the company.

Key-words: customer centric, customer loyalty, customer centricity, processes, design thinking, user experience, customer experience, culture, *double diamond*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Orientação a mercado.....	19
Quadro 2 - Double Diamond.....	21
Quadro 3 - Fases do Double Diamond.....	22
Quadro 4 - Da Centralidade no produto a centralidade no cliente.....	27
Quadro 5 - O Impacto da cultura nas pessoas.....	28
Quadro 6 - A boa experiência da visão do negócio e do consumidor.....	29
Quadro 7 - Metodologia no Hub Estudado.....	30
Quadro 8 - Resultado Acumulado.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Centralidade do Produto x Centralidade do Cliente.....	15
Tabela 2 - Identificação do Entrevistado.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
2.1 OBJETIVOS GERAIS.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1. <i>CUSTOMER CENTRIC</i>	15
3.2. METODOLOGIA <i>DOUBLE DIAMOND</i>	19
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
4.1 DESCRIÇÃO DO <i>HUB</i> DE TECNOLOGIA ESTUDADO.....	23
4.2 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE <i>CUSTOMER CENTRIC</i>	23
4.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	24
5 RESULTADOS OBTIDOS.....	26
5.1 CONTEXTO EM QUE O ENTREVISTADO ESTÁ INSERIDO.....	26
5.2 COMO O FUNCIONÁRIO ANALISA OS DESAFIOS INICIAIS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO.....	26
5.3 A IMPORTÂNCIA DO <i>DOUBLE DIAMOND</i> NA IMPLEMENTAÇÃO DO PONTO DE VISTA DO ENTREVISTADO.....	30
5.4 A VISÃO DO ASPECTO REFERENTE A LTV E RETENÇÃO DE CLIENTES.....	32
6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	35
6.1 COMO SE DEU O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE <i>CUSTOMER CENTRIC</i> SOB A PERSPECTIVA DO ENTREVISTADO.....	35
6.2 ASPECTOS CRÍTICOS RELACIONADOS AO CONCEITO DE <i>DOUBLE DIAMOND</i>	36
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
8 APÊNDICE A.....	43

1 INTRODUÇÃO

A busca pelo sucesso do cliente é o principal objetivo de toda e qualquer empresa e de segmentos no mundo que tem como foco principal, o *customer centric*. Essas organizações buscam em síntese a fidelidade do cliente, que segundo Gonçalves (2007) é a confirmação de uma escolha e a opção de exclusividade de algo ou alguém. As ações abordadas através da fidelização do consumidor são o caminho de um relacionamento duradouro entre empresa, funcionários, produto e clientes, resultando em uma quantidade mínima de clientes insatisfeitos e aumentando a cultura de olhar para o cliente dentro das empresas. Em resumo, trabalhar os pontos que maximizem a relação cliente e consumidor refletem em maiores negociações, recorrência e um potencial de indicação, gerando assim um impacto positivo de mercado e uma maior rentabilidade a longo prazo.

Esta orientação pode ser chamada de *customer centricity* ou *customer centric*. Entretanto, para ter uma empregabilidade desta ação é necessário seguir pontos estratégicos ao longo da jornada de experiência do cliente, entendendo o que é sucesso para cada um e abrindo suas estratégias: conhecimento do negócio, empatia, foco no cliente e nos seus objetivos, boa interpretação das necessidades, compromisso e responsabilidade.

Segundo Damázio, Soares e Shigaki (2020), os primeiros movimentos relacionados à gestão centrada na jornada de experiência do consumidor foram originados na década de 1950 e têm sido atualizadas até os dias de hoje, tornando as ações de fidelização do cliente mais importantes do que o foco no produto, pois com o crescimento da tecnologia a concorrência entre produtos similares aumentou, dessa forma para se manter competitivo no mercado é necessário olhar para tais necessidades (FADER, 2012).

Analisando alguns estudos sobre o tema, o percentual de artigos escritos são 38% relacionados a Administração e Negócios, sendo o primeiro artigo publicado por McEachern em 1998. O foco era em negócios de marketing e foram observadas algumas dificuldades para implementação do processo, pois foi necessário mudar alguns fatores importantes como cultura, organização e tecnologia, segundo Damázio, Soares e Shigaki (2020). A compreensão de marketing centrado na

experiência do cliente tem boas observações através de análises referentes a satisfação de necessidades, recursos de consumidores e clientes individuais em contraponto a mercados em massa ou segmentos específicos levando as métricas e as organizações a olharem para o foco no cliente e não mais no segmento ou no produto (SETH; SISODIA; SHARMA, 2000).

Os estudos abordam esse tipo de orientação de forma conceitual. A especulação sobre os impactos e as diretrizes tomadas a partir desses estudos se popularizam cada vez mais nos dias de hoje, trazendo a discussão para os meios digitais, privados e acadêmicos.

As necessidades das empresas entenderem a diferenciação entre centralidade do produto e centralidade do cliente se faz necessário para poder identificar o potencial de novos negócios, novas metodologias e principalmente, todos esses aspectos vêm se tornando debate através de grupos interdisciplinares dentro de startups ao redor do país utilizando adaptações de metodologias oriundas do *design thinking*, de orientação a mercado e metodologias ágeis.

Dessa forma, o presente estudo de caso busca responder: **qual a influência da metodologia *double diamond* em implementação de processo de *customer centric* em um Hub de tecnologia?**

O presente estudo tem como objetivo trazer dados não somente descritivos mas também aprofundados a fim de identificar o processo de implementação, suas motivações, o impacto cultural e a necessidade de um novo escopo de negócio, isso tudo estruturado através de um time multidisciplinar e reduzido. O estudo surge a partir da curiosidade da autora em assuntos relacionados à centralidade do cliente ainda pouco explorados na literatura brasileira, como citado anteriormente, além de poder entender um pouco melhor sobre um ecossistema conhecido pela autora e que é um dos ambientes mais colaborativos que a mesma já conheceu.

A importância de abordar o assunto se relaciona com a visão e importância de aspectos estratégicos para entender as realidades dos clientes e suas necessidades, seja de forma experimental ou analítica. É o cliente quem determina o que é o negócio, o que ele produz, e se ele irá prosperar (DRUCKER; 1954). Por este motivo, utilizar times multidisciplinares pode colaborar com diferentes visões e

novas possibilidades de adaptar metodologias que mais se assemelham a melhoria do negócio de forma específica para cada modelo de negócio. Por fim, toda organização tem planejamentos a longo prazo com a entrada de novos clientes e expectativas com a sua experiência, conhecer o processo e poder orientá-lo de forma singular é um dos objetivos de áreas voltadas à experiência do consumidor.

2 OBJETIVOS

Nesta seção, será abordado os objetivos do estudo, alinhando os resultados obtidos e os pontos aqui especificados.

2.1. OBJETIVO GERAL

O principal objetivo do estudo é analisar em profundidade, o processo de implementação de customer centric realizado por head de customer experience de um hub de tecnologia com startups de diversos segmentos no Rio Grande do Sul.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender as motivações e os objetivos iniciais da criação dos processos através do head de customer experience;
- Descrever as metodologias utilizadas durante a criação do processo;
- Identificar os desafios e as oportunidades após a implementação do processo;
- Analisar como a experiência de criação do processo colaborou para o crescimento do negócio.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Na seção a seguir será exposta a revisão da literatura ao qual se baseia este estudo. Serão analisados os conceitos de *customer centric* e fidelização do cliente e os fatores essenciais para abordagem do tema. A resolução do tema, será cruzado com metodologias científicas, buscando resposta para os questionamentos abordados neste estudo.

3.1. CUSTOMER CENTRIC

O marketing centrado no cliente enfatiza a compreensão e a satisfação das necessidades, desejos e recursos de um consumidor individual e de seus clientes ao invés de mercados de massa ou segmentos de mercado. (Sharma e Sisodia, 2000; tradução livre).

"A centralidade do cliente é uma estratégia que alinha o desenvolvimento e a entrega dos produtos e serviços de uma empresa com as necessidades atuais e futuras de seus clientes mais valiosos, a fim de maximizar o valor financeiro a longo prazo desses clientes para a empresa." (Fader; 2012, p.39)

Segundo Sah, Rust, Parasuraman, Staelin e Day (2006; tradução livre), a discussão sobre os obstáculos à centralidade do cliente iniciam através de uma comparação com a centralidade do produto. Como mostra o quadro a seguir, no qual as teorias e metodologias encontradas foram anexados por pesquisadores sobre o tema anteriormente:

Tabela 1 - Centralidade do Produto x Centralidade do Cliente

	Abordagem de Centralidade do Produto	Abordagem de Centralidade do Cliente
Filosofia básica	Venda produtos; venderemos para quem comprar	Salve os clientes; todas as decisões e oportunidades de vantagem começam com o cliente

Posicionamento do produto	Orientado para transações	Orientado a relacionamento
Orientação de mercado	Destacar os recursos e vantagens do produto	Destacar os benefícios dos produtos em termos de atender as necessidades individuais do cliente
Estrutura Organizacional	Centros de lucro de produtos, gerente de produto, equipe de vendas de produtos	Centro de segmentos de clientes, gerentes de relacionamento com clientes, equipe de vendas do segmento de clientes
Foco Organizacional	Internamente focado, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de novas contas, crescimento da participação de mercado; as relações para os clientes são questões para o departamento de marketing	Concentrado externamente, desenvolvimento de relacionamento do cliente, lucratividade através da fidelidade do cliente; funcionários são defensores do cliente
Métricas de Desempenho	Número de novos produtos, lucratividade por produto, participação de mercado por produtos/submarcas	Compartilhamento de carteira dos clientes, satisfação do cliente, valor vitalício do cliente, patrimônio do cliente
Critérios de Gerenciamento	Portfólio de produtos	Portfólio de Clientes
Abordagem de Venda	Para quantos clientes podemos vender este produto?	Quantos produtos podemos vender a este cliente?
Conhecimento do Cliente	Os dados do cliente são um mecanismo de controle	O conhecimento do cliente é um ativo valioso

Fonte: adaptado de Shah, Rust, Parasuraman, Staelin e Day (2006)

Considerando que as necessidades individuais dos clientes são o foco da orientação a customer centric, foi realizada uma pesquisa pelo *State of Connected Consumer* que aponta que 80% dos clientes acredita que a experiência é tão importante quanto o produto; 91% concordam que uma experiência positiva com o atendimento ao cliente aumenta as chances de fidelizar o cliente; e 71% prestam mais atenção dos valores éticos de uma empresa do que antigamente.

Conforme Fader e Toms (2018, p.23, tradução nossa), a centralidade do cliente é basicamente a estratégia que alinha o processo de entrega de produtos e serviços com as necessidades e desejos atuais e futuros dos clientes influenciando em maior CLV (*Customer Lifetime Value*), o que maximiza o valor financeiro desses clientes em longo prazo.

Segundo Kotler (2021), a experiência do consumidor é o novo caminho para identificar e conquistar mercados de ampla concorrência. As estratégias que envolvem interações humanas são relevantes, pois com elas o cliente se sente acolhido e isso gera empatia, trazendo emoções reais para o processo de jornada do cliente.

À medida que as organizações começaram a identificar gargalos durante a experiência do cliente, estudos oriundos de grandes empresas de serviços americanas começaram a demonstrar curiosidade para poder relacionar a qualidade dos seus serviços com o ciclo de vida do cliente dentro da sua empresa. Segundo Fader e Toms (2018):

"...o foco no cliente continua sendo um conceito complicado para muitas organizações definirem e implementarem com sucesso. O problema está no fato de que muitas organizações assumem que já são centradas no cliente, porque acreditam que o foco no cliente é aperfeiçoar o atendimento ao cliente ou mudar as estratégias corporativas para se alinhar melhor às necessidades de sua base geral de clientes."

As estratégias voltadas para cliente se tornam extremamente relevantes pois fazem parte do olhar para os ativos financeiros de uma organização, uma vez que sua abordagem como orientação dentro das empresas têm 30% ou mais de ROI (*Return on Investment*) em comparação com empresas que não tem as estratégias focadas nos interesses do cliente (*Damázio e Shigaki, 2020*).

Dentro da área de marketing descobriu-se uma nova forma de poder tratar de assuntos como o customer centric, trazendo a jornada de experiência do cliente para uma forma pessoal e pró-ativa, diferente do que antes era conhecido como pós-vendas, o *customer success*. O sucesso do cliente é muito comum em empresas em modelo de assinatura, normalmente que entregam serviços recorrentes a seus clientes, eles são ligados à cultura de centralidade do cliente. Segundo Steinman, Murphy e Mehta (2016), o impacto dessa cultura aparece

quando outros mercados começam a precisar se adequar a este modelo, isso ocorre principalmente pelo crescimento contínuo de tecnologias.

No livro "*Customer Success: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar sua receita é garantir o sucesso do cliente*" é mencionado que a era do modelo em nuvem obrigou as organizações a colocarem seu cliente em "primeiro plano", diferenciando os pontos entre satisfação do cliente e sucesso do cliente. Como citado por Steinman, Murphy e Mehta (2016, p.11) :

"Cada cliente e todo cliente merece uma experiência incrível é um compromisso incansável com o sucesso deles, por parte dos fornecedores. O sucesso, porém, não pode ser padronizado, e as empresas que compreendem essa realidade são as mais aptas a receber as melhores recompensas."

Ainda segundo Sah, Rust, Parasuraman, Staelin e Day (2006; tradução livre), ações focadas em melhorias nos processos de fidelização do cliente partem de uma cultura. É definido como um processo de mudança, que precisa da colaboração de modo geral da empresa, sendo motivado principalmente pelos cargos mais altos, porém as chances de efetividade serão realmente maiores caso haja persistência, colaboração e visão estratégica do negócio. Dessa forma, será viável justificar as mudanças para fidelizar o cliente com métricas relacionadas a customer centric.

Segundo Fader (2018), "centralidade no cliente é uma estratégia que alia o desenvolvimento e a entrega dos produtos e serviços da empresa com as necessidades atuais e futuras dos clientes mais rentáveis, com o objetivo de maximizar o valor no longo prazo destes clientes para a empresa." Os movimentos a customer centric se baseiam nas necessidades voltadas à orientação ao mercado.

"A orientação para mercado é constituída a partir da orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, que são as ações e os padrões comportamentais da empresa, investigando a relação da orientação para o mercado com o desempenho empresarial." (Slater e Narver, 1994)

Segue a imagem que embasa a orientação para mercado:

Quadro 1 - Orientação a mercado



Fonte: adaptado de Narver, Slater, 1990, p.23

3.2. METODOLOGIA *DOUBLE DIAMOND*

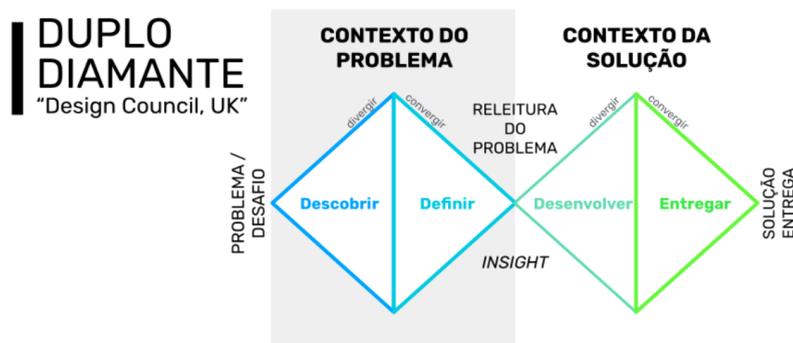
A metodologia aplicada no desenvolvimento de produtos chamada Diamante Duplo é um esquema organizacional aberto que tem como objetivo manter o foco do pesquisador na ação exigida, evitando perder-se no processo criativo de desenvolvimento, e conseqüentemente, aumentando a eficiência na busca da rápida convergência ao produto final. Vale destacar que se trata de uma metodologia aberta, onde cada etapa básica pode se repartir em outras etapas menores, que por sua vez, podem fazer uso de ferramentas auxiliares para serem cumpridas. (SILVEIRA, ALVAREZ, BROADBECK, DONADEL e RIET; 2019).

Segundo DESIGN COUNCIL (2016), o *double diamond* consiste basicamente de quatro principais etapas:

- Entendimento: levantamento e compreensão do mercado, do usuário, e de todas as outras variáveis que possam interferir diretamente no produto.
- Definição: análise dos dados pesquisados na etapa anterior e definição sobre o planejamento e gerenciamento do projeto. Ainda nesta etapa é definido a ideia central (briefing) que norteará o desenvolvimento do produto.

- Desenvolvimento: desenvolvimento criativo e funcional do produto, esta etapa é finalizada com a realização de testes em protótipos.
- Entrega: lançamento do produto no mercado, e o início de um ciclo contínuo (looping) iniciado pelas avaliações e feedback dos usuários, que podem sugerir adequações, mudanças e melhoramentos futuros.

Quadro 2 - Double Diamond



Fonte: Blog Somos Tera (<https://blog.somostera.com/ux-design/double-diamond>)

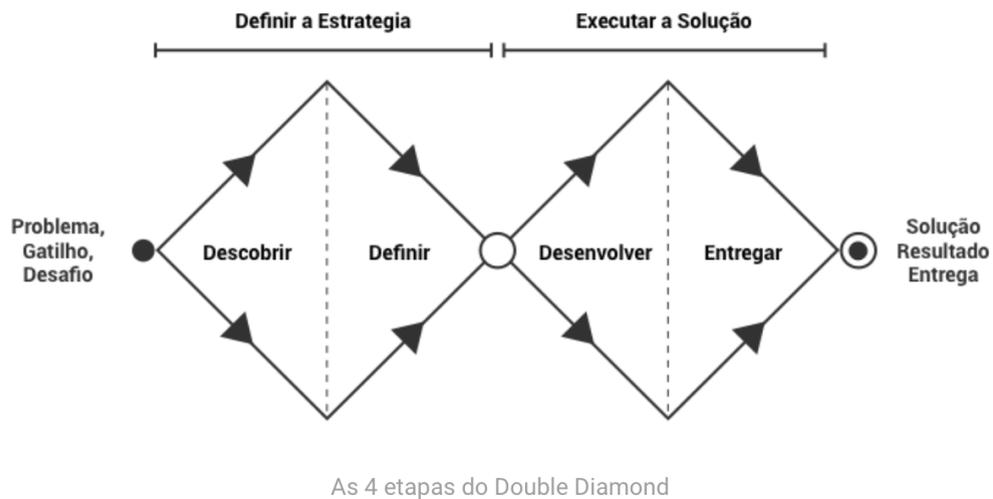
Segundo Kirsch e Kassick (2018, p.5) :

"...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 criar e fazer escolhas, o esforço convergente se torna fundamental para dar foco e organizar todas as informações, o objetivo é organizar as ideias para gerar soluções."

O double diamond é uma metodologia oriunda do design thinking, segundo Nitzsche (2012), "o design tem sido cada vez mais estratégico, se tornando presente em muitos processos de desenvolvimento e estruturação nas organizações, para destacar-se ainda nesta prática é necessário equipes interdisciplinares e colaborativas, se dirigindo para usufruir da experiência e interação com o produto ou serviço."

Existem 4 fases do *double diamond*, como mostra a imagem a seguir:

Quadro 3 - Fases do Double Diamond



Fonte: Site Vida e Produto (2019)

Essas etapas se dividem em diamantes, segundo o estudo da Digital House as etapas de descobrir e definir, que aborda o aprofundamento da pesquisa sobre o que foi levantado, investigando as causas do problema e as possíveis soluções e logo após, é momento de priorização das análises de viabilidade, ou seja, definir entre todos os problemas, qual é o que mais traz impacto para o negócio. No segundo diamante, vamos analisar a parte de desenvolver e entregar, neste momento um time multidisciplinar que analisará a viabilidade técnica das soluções discutidas e logo após deve-se validar o projeto de forma ágil, com testes de usabilidade e de conceito, para entender se faz sentido para o negócio.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste estudo aponta a implementação de processos culturais voltados à centralidade do cliente dentro da empresa analisada e com uma pesquisa em profundidade sobre o tema, análise de materiais, pesquisa qualitativa: de caráter descritivo e exploratório, buscando atingir os objetivos mencionados em seções anteriores.

Segundo Yin (2016),

O fascínio da pesquisa qualitativa é que ela permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos, incluindo seus favoritos, em termos simples e cotidianos. Além disso, a pesquisa qualitativa oferece maior liberdade na seleção de temas de interesse, porque os outros métodos de pesquisa tendem a ser limitados por: impossibilidade de estabelecer as necessárias condições de pesquisa; indisponibilidade de uma série de dados insuficientes ou falta de abrangência de variáveis insuficientes; dificuldades de extrair uma amostra adequada de entrevistados e obter uma taxa de resposta suficientemente alta; outras limitações, como dedicar-se ao estudo do passado mas não de atualidades. (p. 40)

O autor também menciona que "a pesquisa qualitativa tornou-se uma forma aceitável, se não dominante em muitas áreas acadêmicas e profissionais diferentes." (Yin, 2016, p.40).

No Apêndice A deste trabalho encontra-se a entrevista semiestruturada, a qual foi realizada com o Head de Customer Experience do Hub de tecnologia que está totalmente envolvido com o projeto, desenvolvimento dos processos, treinamentos de níveis técnico e culturais. O entrevistado atua tanto na criação de processos como na introdução a customer centric para empresas clientes do Hub, utilizando principalmente suas habilidades e experiências com metodologias de design thinking.

As entrevistas ocorreram em formato online, por meio de ferramentas para chamadas de vídeo e voz, entre os meses de junho e agosto de 2022. As conversas foram registradas através de gravação de voz com a concordância do entrevistado. A escolha por conversar apenas com o Head responsável pela implementação da cultura customer centric se deu pelo fato dele estar inserido integralmente neste processo desde o seu início, trabalhando sozinho inicialmente. Após a realização

das entrevistas, elas foram transcritas através do Google Docs, assim sendo realizada a análise das informações.

4.1. DESCRIÇÃO DO HUB DE TECNOLOGIA

A empresa analisada se refere a um Hub de tecnologia que desenvolve e investe em startups voltadas para a transformação digital desde 2015. O Hub é o único brasileiro especialista na criação de business de plataforma, formato utilizado por big techs como Amazon, Facebook, AirBnb e Google. O HUB entende que o modelo de negócio vencedor no contexto digital é aquele que une conceitos de pagamentos sem fricção, marketplace e inteligência de dados ultra segmentados voltados para o conhecimento do cliente, entregando o produto certo no momento certo.

Atualmente a empresa que tem sua sede em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul e também em São Paulo, com mais de 8 startups em seu guarda-chuva atua nos setores de pagamentos, transformação digital, data driven, entretenimento, experiências e conteúdo, sportech, martech e gestão de pedidos.

4.2 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS *CUSTOMER CENTRIC*

A curiosidade relacionada a *customer centric* dentro da organização iniciou dentro de uma das startups, após a pandemia. As diretrizes tomadas dentro das unidades de negócio, levaram o responsável pela parte de user experience entrar em questionamento sobre como era a compreensão da grande diretoria sobre centralidade do cliente. Após realizar alguns estudos, utilizando metodologias voltadas ao *design thinking* relacionadas a grupos multidisciplinares percebeu-se a necessidade de recorrer para a construção do processo.

O projeto se fez necessário, por alguns fatores:

- Criação cultural interna para toda a empresa e suas unidades de negócio, entendo e desenvolvendo habilidades para melhoria no relacionamento com o cliente;

- Possibilidade de aumento de LTV (lifetime value) ao longo da jornada do cliente junto a marca, aumentando seu valor financeiro;
- Fidelização do cliente e retenção de clientes, trazendo também recorrência e satisfação podendo gerar indicações e garantindo uma melhor experiência;
- Novos modelos de negócios, visão externa do projeto para empresas clientes;
- Aumento de materiais e processos sobre customer centric, ainda pouco abordados no Brasil;
- Impacto cultural e estrutural, podendo evidenciar novas metodologias a serem seguidas.

A melhoria nas relações com os clientes foi um motivador para a implementação a orientação a *customer centric*, dado que, olhar para o cliente com empatia, trazer confiança, buscar entender suas jornadas de forma prática e buscar soluções de melhoria para as dores identificadas ao longo das jornadas se tornou um ponto crucial e cultural de mercado atualmente.

Dessa forma, o projeto começou a ser construído no final de 2020 e a implementação em meados do mês de fevereiro de 2021, chamando a atenção pela qualidade do andamento do projeto para clientes e se tornando assim, mais um escopo de negócio do Hub que vem sendo construído durante o ano de 2022.

Ao longo do processo, e após começar projetos similares para clientes, existiu por parte do entrevistado entrega de valor do projeto para a grande diretoria, compreensão e adaptação de metodologias, benchmarks com outras empresas aplicando a mesma orientação, pesquisas e acompanhamentos próximos e o principal, o acompanhamento das atuais jornadas de experiência como cliente oculto.

4.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos foram realizados a partir do aprofundamento da entrevista com o profissional que tem a sua trajetória profissional oriunda do design e que a partir de sua experiência em negócios e metodologias ágeis enxergou necessidades em aumentar o interesse pelas diversas oportunidades ao trabalhar com clientes de diversos segmentos. O profissional entrevistado foi o idealizador do projeto em sua

mais profunda essência e se manteve em contato com a autora durante os 3 meses de estudo.

Na próxima seção, serão analisados os resultados obtidos através dessas conversas.

5 RESULTADOS OBTIDOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas em profundidade do presente estudo, relacionados aos objetivos específicos previamente descritos. Como citado anteriormente, as entrevistas foram elaboradas de maneira semiestruturada e o roteiro está disponível no Anexo A do presente estudo.

A análise tem como objetivo realizar críticas a como se deu o processo de implementação da cultura *customer centric* dentro da organização e como se deu a expansão para um novo modelo de negócio.

5.1. CONTEXTO EM QUE O ENTREVISTADO ESTÁ INSERIDO

A interpretação do contexto em que o entrevistado está inserido é importante pelo fato de entendermos o conhecimento que ele tem da empresa, a visão de negócio e sua consistência nas informações passadas. O seu *background* profissional é importante a ser analisado, pois também trará relevância para este estudo.

No quadro abaixo, segue algumas informações profissionais do entrevistado:

Tabela 2 - Identificação do Entrevistado

IDENTIFICAÇÃO	TEMPO DE EMPRESA	EXPERIÊNCIA	TEMPO DE CARGO
Head de Customer Experience	4 anos	20 anos	2 anos

Fonte: elaborado pela autora (2022).

5.2 COMO O FUNCIONÁRIO ANALISA OS DESAFIOS INICIAIS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO

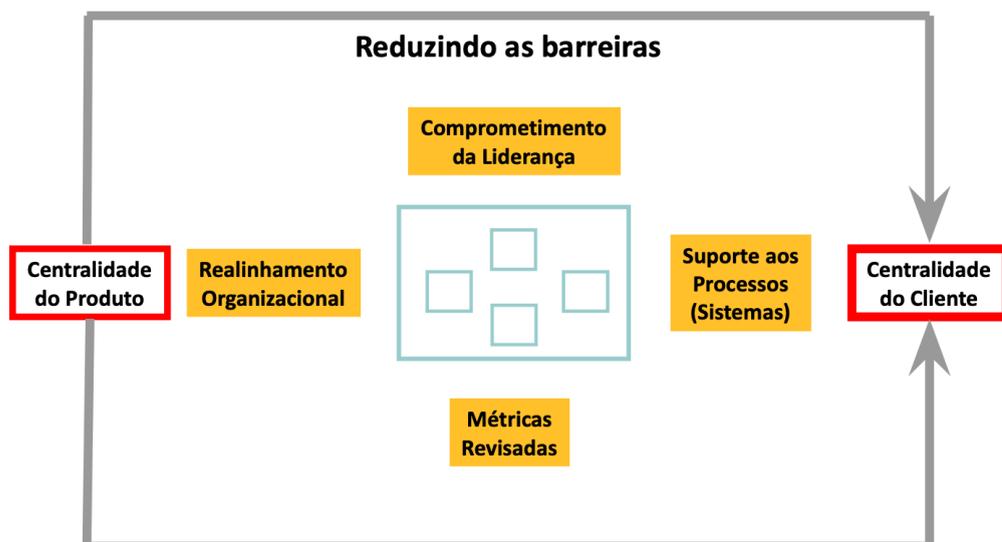
A implementação do processo de *customer centric* foi uma oportunidade de explorar habilidades e também de alcançar a confiabilidade da empresa com o funcionário. Abaixo, seguem alguns relatos do impacto referentes às motivações

iniciais e as oportunidades vislumbradas pelo colaborador ao propor para a empresa a implementação de uma metodologia como cultura:

*"A reação inicial foi aceita, mas não foi dada muita atenção e deixaram em segundo plano de quando iria ser implementado. Acreditaram que era mais do mesmo, **porém a cultura vem com a implementação de processos e não com a inspiração**. Apresentei a razão de porque implementar e como, para eles foi o mais importante. Realizei uma pesquisa de como as empresas estavam fazendo e mostrei os resultados dessas pesquisas para a grande cúpula, insisti até que enxergassem valor de negócio." (Head de Customer Experience)*

Por estar há muitos anos como parte da organização, o entrevistado tinha convicção de qual era o potencial para a entrega do projeto e assumiu essa responsabilidade de poder adaptar metodologias com o olhar do cliente trazendo ele para dentro da construção do processo, como parceiro do negócio. Dessa forma, ele resolveu iniciar suas pesquisas e começar a criação de materiais referentes ao tema com base em dados e materiais de estudo.

Quadro 4 - Da centralidade no produto a centralidade do cliente



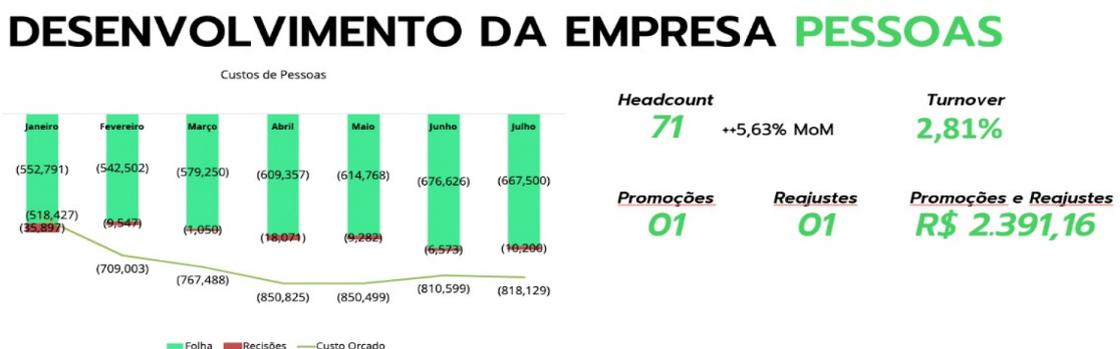
Fonte: Shah et al (2006), extraído de apresentação da aula de Gestão de Clientes do professor Fernando Bins Luce

"...eu me angustiava bastante porque eu estava desenvolvendo coisas que me deixavam insatisfeito pela visível falta de processo. Eu percebia que a gente fazia as coisas da nossa cabeça. Era claro que ia dar errado, eram coisas apenas da nossa cabeça e era possível começar uma construção do processo do zero, da ponta, realmente para quem vai se beneficiar com isso, o cliente." (Head de Customer Experience)

Como é possível observar no quadro 5, a organização desde a sua criação acreditava ser uma empresa voltada para o cliente, porém era nítido que seus maiores esforços estavam em fazer com que o produto rodasse e chamasse a atenção do mercado, dessa forma foi necessário acontecer em um primeiro momento um realinhamento organizacional para que o entendimento sobre a centralidade do cliente fosse compreendidas por toda a empresa, dessa forma o primeiro passo foi trazer conteúdos sobre centralidade para a empresa 1 vez na semana através de *talks*, bem como treinamentos profundos sobre o tema 1 vez no mês para os novos funcionários:

"Hoje dentro do Hub realizamos treinamentos de cultura customer centric. Fazemos toda primeira terça-feira do mês, reunimos todos os contratados até então e focamos 1 hora por dia, durante uma semana e conversamos sobre as culturas fundamentais da empresa. A aula que eu dou é sobre customer first, focado em customer centric."(Head de Customer Experience)

Quadro 5 - O Impacto da cultura nas pessoas



Fonte: Material disponibilizado pela empresa (2022)

Ainda neste momento é importante salientar que os treinamentos contínuos são necessários, pois a orientação a *customer centric* precisa ser trabalhada de forma contínua, com a mudança do mercado o surgimento de novas tecnologias é importante estar sempre atento a essas movimentações pois elas impactam diretamente os consumidores. A compreensão desta cultura traz mais fidelidade dos funcionários e um entendimento maior de ser parceiros nessa jornada, pois em um período de 1 ano aproximadamente a empresa conseguiu reduzir os pedidos de desligamentos, e teve um impacto ainda pequeno porém significativo no crescimento do time, como mostra o quadro 6.

O Hub utiliza esse conceito elaborado pela Forbes que reforça que com os avanços tecnológicos em todos os setores econômicos, tecnologias disruptivas e uma nova cultura de consumo, os novos desafios precisam estar alinhados dentro da organização para o contato contínuo com os clientes. A chave para essa análise está no marketing, nos dados e em uma escuta ativa, proporcionando valor.

A empresa também utilizou estudos da Accenture para identificar que boa parte dos clientes não acreditavam que tinham uma boa experiência, como mostra a imagem:

Quadro 6 - A boa experiência da visão do negócio e do consumidor



Fonte: Site da Accenture (2021)

Também é possível ressaltar, como a falta de dados concretos dificulta a aceitação e a compreensão de novas metodologias culturais, por isso é importante sempre entender quais são as motivações, as oportunidades e exemplos de sucesso. Ainda segundo o quadro 5, o projeto ter sido executado e liderado (até então) por uma pessoa em cargo de gestão, trouxe muita confiança da diretoria em relação a sua visão estratégica para melhoria do negócio.

Quando citamos a questão cultural, podemos analisar como é difícil pivotar projetos que não estão saindo como a forma desejada, principalmente quando o conhecimento é bastante limitado. O *customer centric*, como citado nas seções anteriores deste estudo, tem suas limitações em relação a materiais de apoio e escopos já pré estabelecidos. Isso foi um desafio para o entrevistado, uma vez que:

" Implementar o método e a cultura customer centric em um projeto que já estava andando, foi bem complexo pois os stakeholders no caso do projeto em si e os clientes no caso do produto, já estavam acostumados com um modelo de demanda e execução."

5.3 A IMPORTÂNCIA DO *DOUBLE DIAMOND* NA IMPLEMENTAÇÃO DO PONTO DE VISTA DO ENTREVISTADO

A presente seção tem como objetivo analisar como a metodologia de *double diamond* e como os conhecimentos do entrevistado colaboraram para a visão e construção deste projeto. Durante a entrevista semiestruturada, foi questionado ao entrevistado qual o impacto e a relevância de sua expertise em *design* e seu conhecimento nas metodologias colaboraram para que ele tivesse essa visão mais processual.

Inicialmente, foram apontados motivos relacionados como o hábito de trabalhar de forma colaborativa, a forma de visão do que de fato um profissional de design faz, com isso destaque os seguintes pontos da entrevista:

*"Na verdade, eu acredito que minha visão com o design ajudou a identificar esse processo. As pessoas têm essa ideia de que design é fazer tela, fazer layout, peça, marca. **Na verdade, o design é projeto, metodologia.** Criar processos é uma atividade natural. "(Head de Customer Experience)*

A visão de trabalhar com base em metodologias já é um hábito para o entrevistado, antes mesmo de trabalhar diretamente com clientes e negócios. Ele explica que:

*"Inicialmente, comecei tentando buscar a metodologia em livros, online e usando receitas de bolo. **Com o passar do tempo, comecei a criar minhas próprias metodologias ou a adaptar as que já existiam.** Esse sempre foi um processo natural para mim, pois eu fazia isso*

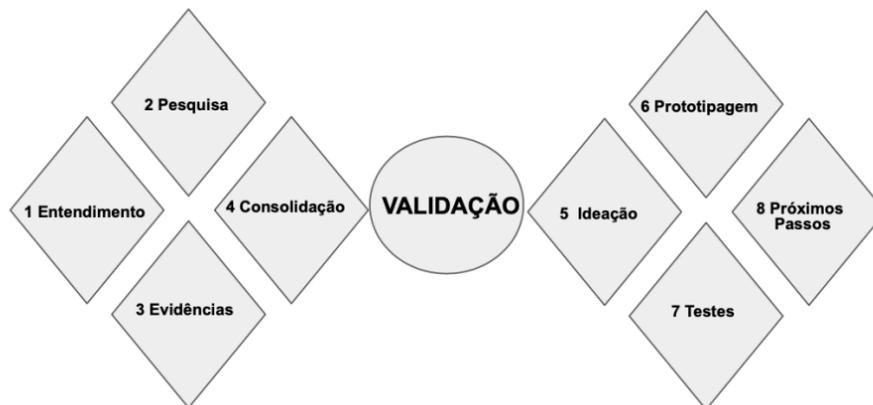
antes mesmo de trabalhar diretamente com negócios: em pesquisas de identidade visual, montagem de branding ou até quando comecei a fazer interfaces digitais propriamente ditas. Essa visão é muito mais eficaz quando você trabalha com metodologias processuais. "(Head de Customer Experience)

O fato do design thinking e todas as metodologias em volta do design serem *open source*, facilitam o lado criativo e ligado a processos do executor. Utilizando toda sua experiência, para ele, adaptar e colocar para o público seu projetos é um dos facilitadores de construção de processos, como citado:

"O design thinking é uma abordagem, dentro dele existem diversos processos e modelos e um deles é o double diamond, um dos mais consagrados desde 2004. Ele é rico e tem passos claros, pois nele são definidas as ferramentas que serão utilizadas até mesmo em suas micro etapas."(Head de Customer Experience)

A imagem a seguir representa como se deu o processo dentro da organização:

Quadro 7 - Metodologia no Hub Estudado



Fonte: adaptado pela autora através do modelo compartilhado pelo entrevistado (2022)

"No caso do nosso projeto, ele serviu como direcionamento: começar com um problema, expandir a base de conhecimentos e depois consolidar isso em um conhecimento único para depois

abrir de novo na hora de entregar, de ter as ideias. O double diamond foi crucial, para a gente trazer essa percepção de que sim, para propor algo voltado para o consumidor eu preciso falar diretamente com o mesmo, ter contato com ele. " (Head de Customer Experience)

As adaptações de double diamond podem ser realizadas a partir das visões das empresas e suas necessidades. O primeiro ponto sempre iniciará a partir de um desafio identificado e a descrição do mesmo e por fim o resultado será um aprendizado com base em insights e plano de ação. O modelo original é mais detalhado e com base nas validações em que o mercado em que o Hub está enquadrado.

5.4 COMO O EXECUTOR VÊ O ASPECTO REFERENTE A LTV E RETENÇÃO DE CLIENTES

A discussão sobre lifetime value e retenção de clientes se faz necessário, pois é a partir dela que podemos analisar o sucesso financeiro e mercadológico do negócio. Alguns pontos relacionados a isso foram abordados na entrevista, e como citado pelo entrevistado mesmo não tendo dados concretos por ser um projeto ainda muito novo e estar em constante evolução, a retenção de clientes de outras empresas do Hub foi possível através do oferecimento desse tipo de serviço, segundo o entrevistado:

*"Temos hoje com algumas empresas que pegamos super pesado com a implementação desse método, uma qualidade e constância no lifetime value. **Todos estão assinando contratos recorrentes e frequentes.** " (Head de Customer Experience)*

Dessa forma, com o intenso crescimento do projeto, outras empresas com base nos cases existentes começaram a olhar com outros olhos para o processo implementado, hoje o entrevistado está seguindo as oportunidade e indo atrás de novos negócios para o Hub em outro país, na Espanha. Essa oportunidade se deu não só apenas para buscar novas metodologias, mas também para identificar e apresentar novas oportunidades para o mercado.

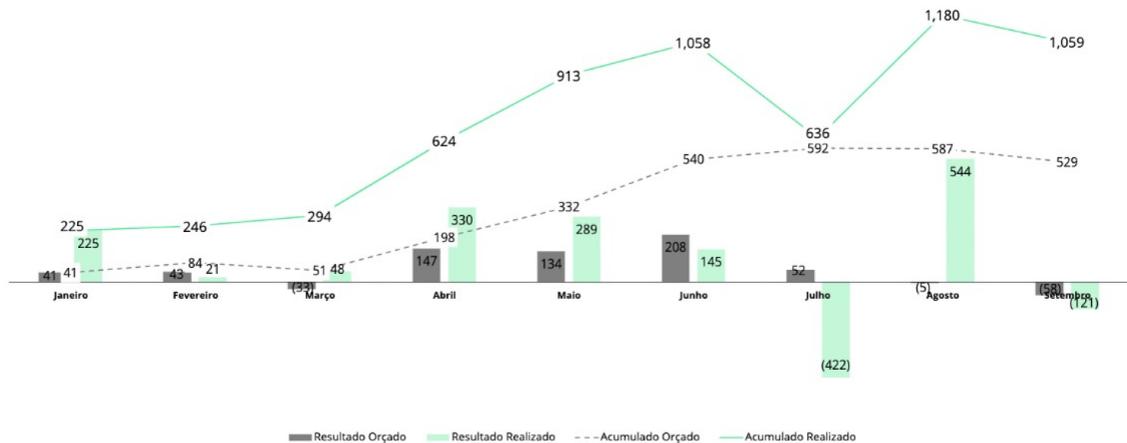
"Por parte dos clientes, é claro que a gente ainda está implementando, pois um ano não é suficiente para trazer esses números de forma mais visível e confiável, porém em termos de clientes, parceiros e investidores a gente cresceu LTV em muito.

Temos algumas empresas grandes e renomadas do mercado que têm contratos recorrentes de 6 meses, 1 ano e até mesmo 2 anos. " (Head de Customer Experience)

Segundo um estudo da Forbes, todos os anos as empresas perdem em torno de US\$1,6 trilhão em função de um relacionamento com o cliente mal feito, e estudos como este foram o pontapé inicial para essa revisão de métricas e cultura.

Quadro 8 - Resultado Acumulado

RESULTADO ACUMULADO ORÇAMENTO



Fonte: Material disponibilizado pela empresa (2022)

O gráfico acima demonstra os resultados obtidos através da implementação do processo referente a uma empresa específica do Hub, podemos analisar o crescimento acelerado entre janeiro e setembro de 2022 relacionado ao valor econômico da operação. O crescimento vem de forma exponencial, e observamos picos em momentos em que o projeto se torna um pouco mais factível e dando resultados das empresas.

Houve um aumento de receita de 470% em 9 meses de operação, levando em consideração que foi um processo implementado do zero e que houve certa dificuldade para implementar inicialmente, é nítido o potencial de negócio que ainda pode ser explorado, principalmente quando podemos expandir como escopo de negócio para outras empresas, como possibilidade de contratação do projeto.

No momento em que o gráfico cresce novamente é quando alguns pontos interessantes são tirados do papel:

- Após o time de customer experience se colocar no lugar do cliente e realizar metodologia de double diamond, existiu um aumento em 27% de melhorias nos resultados da empresa;
- Redução de custos em 15% após adaptação para ferramentas digitais;
- A atualização da base cadastrada, para que cada cliente possa ser tratado de forma única e regulamentada com as leis LGPD.

É importante salientar que o projeto ainda está em andamento e os dados trazidos aqui estão relacionados à experiência até setembro de 2022.

6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esta seção irá abordar as discussões dos resultados obtidos durante a pesquisa qualitativa na utilização de metodologia de *double diamond* na implementação de processos de *customer centric* no HUB estudado em conjunto com os tópicos trazidos no referencial teórico. A discussão se dividirá em duas categorias: Quais as motivações para implementação do processo de customer centric e qual a influência da metodologia double diamond para a realização do projeto.

6.1 COMO SE DEU O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE *CUSTOMER CENTRIC* SOB A PERSPECTIVA DO ENTREVISTADO

O entrevistado deixa claro que a resistência cultural inicial da diretoria da empresa foi um dos desafios principais, uma vez que o Hub já entendia que estava em uma estrutura orientada a *customer centric*, isso é comum acontecer em diferentes segmentos de empresas ao redor do país ou até mesmo do mundo. Porém, o conhecimento existente do entrevistado sobre metodologias de experimentação e um viés de negócio, trouxe uma perspectiva diferente, com base em dados estruturados, através de pesquisa de benchmark. Esses pontos são importantes a serem analisados, pois percebemos que independente do conhecimento, e da experiência:

- Ainda existe uma certa desconfiança de profissionais que viveram estruturas tradicionais para orientações e metodologias, nem todas as empresas estão preparadas para discutir o que é de fato colocar o cliente no centro;
- As empresas ainda não sabem distinguir a diferença entre caminhar ao lado do cliente e apenas concordar com ele em todos os seus pontos; o cliente muitas vezes precisa entender que para chegar no sucesso é necessário ter visões estratégicas, orientadas a mercado;
- Entregar resultados com base em análise de dados é uma força, pois através deste ponto é possível abordar diferentes perspectivas e formas de desenvolver uma cultura customer centric em diferentes segmentos;
- Atualmente ser orientado a centralidade do cliente é um viés essencial, pois a valorização do acompanhamento humano se tornou cada vez mais relevante em comparação ao valor somente para o produto propriamente dito;

- Times multidisciplinares são capazes de expandir visões e possibilitar novas formas de entregar resultados relevantes para o mercado e também proporcionar diferentes pontos de vista, fazendo com que o cliente possa entender melhor o que faz sentido para o seu negócio.

A área de Customer Experience traz diversos fatores que contribuem com a orientação a customer centric nessa empresa, uma vez que seu time possui pessoas orientadas a experiência em todos os seus níveis: do visual e estratégico ao relacionamento próximo e humanizado.

"..., realizamos conversas frequentes, controle de qualidade com o meu time que tem 11 pessoas: 5 User Experience, uma pessoa focada em dados, uma de projetos, uma de atendimento (customer success e key account), uma pessoa para de inteligência e pesquisa e uma para tendências relacionada a marketing." (Head de Customer Experience)

Como mencionado anteriormente, o time que cuida dessa jornada de experiência do cliente é extremamente multidisciplinar e tem um estudo constante, com um acompanhamento não só interno do que o time entende sobre o tema mas também em relação às expectativas, necessidades e orientações esperadas pelo cliente e a partir disso são traçadas estratégias para alcançá-las.

6.2 ASPECTOS CRÍTICOS RELACIONADOS AO CONCEITO DE *DOUBLE DIAMOND*

Como mencionado no referencial teórico, o conceito de *double diamond* é um dos direcionamentos oriundos do *design thinking*, que é a representação do próximo passo e que coloca ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplicá-las a uma variedade muito mais ampla de problemas. (BROWN,2010)

É interessante analisar que a experiência do entrevistado com o design proporcionou uma visão mais fácil de identificar as reais necessidades dos clientes, sejam eles de diferentes setores. Ainda segundo os estudos de Tim Brown, um dos mais renomados nomes do design e uma das referências citadas pelo entrevistado:

Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O design Thinking se baseia na capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídia além de palavras ou símbolos.

Adaptação do modelo *double diamond* por parte do entrevistado se dá da seguinte forma: deve-se descrever o problema, desafio ou objetivo. A partir disso, temos o entendimento, as pesquisas, vivências e consolidação. Para mudar para segunda etapa do estudo, ele será validado pelo time multidisciplinar e logo após seguirá para a próxima etapa, que é a ideação, e prototipagem, os testes e os próximos passos que estão relacionados aos aprendizados da experiência, resultando em um plano de ação. Todas as etapas e os métodos orientados ao modelo de negócios e ao perfil da equipe do Hub.

É muito importante desmembrar essas etapas, pois dessa forma é importante percebermos que a influência no olhar para o cliente e suas necessidades é constante. Na fase do entendimento, é necessário identificar pessoas que sejam o perfil do negócio, entrevistar a marca, entender as personas e hipóteses e criar uma hipótese concreta; na fase de pesquisa, será realizada uma pesquisa qualitativa, uma quantitativa, análise de métricas, entrevistas e uma recapitulação da jornada do cliente; quando vamos as vivências, serão realizadas imersões, o conhecimento pela jornada do consumidor, a missão de cliente oculto, uma observação acompanhada, e ao longo de todo esse processo a criação de diários de estudo; a consolidação é o passo final da primeira etapa, atualizando personas, mapa de empatia, mapa de arquétipos, mapa de perfil e a documentação do estudo até então.

Acredito ser importante olharmos para essa primeira etapa, pois é através dela que experiências hipotéticas e relacionadas às reais experiências dos clientes finais de determinadas empresas, podendo assim auxiliar nas melhorias em relação ao mercado, a visão estratégica de negócio e ao aumento financeiro do negócio.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a implementação da orientação a *customer centric* com base na metodologia *double diamond* em Hub de tecnologia do Rio Grande do Sul. Esta solução foi encontrada pelo responsável pela área de *Customer Experience* da empresa como uma oportunidade de reter clientes e testar grupos de discussões multidisciplinares, resultando em um novo escopo de negócio.

Ao entender o escopo do projeto, se fez necessário buscar teorias sobre *customer centric* e *double diamond*, que serviram como referencial teórico e embasamento do trabalho, pois foi dessa forma que foi possível entender o viés apresentado pelo funcionário entrevistado com um olhar mais criterioso e analítico do projeto.

A metodologia deste trabalho foi realizada através de uma análise descritivo exploratória, com entrevista em profundidade com o implementador do processo da área de *Customer Experience* da empresa. Foram realizadas algumas conversas em profundidade, apresentação de alguns cases de sucesso e as metodologias abordadas na entrevista semiestruturada em profundidade.

O estudo se faz necessário, pois no Brasil existe pouco estudo acadêmico, pouca criação de artigos e estudos relacionados sobre o tema. É importante ressaltar, que a partir da adaptação de metodologias é possível identificar melhorias em processos relacionados ao cliente e aos benefícios que esse olhar traz para negócios voltados a culturas em que o consumidor tem colaboração para o crescimento do negócio.

As referências ainda são poucas ou até mesmo muito antigas, dessa forma também pode-se estimular a criação de mais materiais relacionados ao tema, junto ao olhar de trabalho multidisciplinar, servindo de exemplo para empresas que gostariam de seguir esses modelos. Influenciando assim, o trabalho colaborativo entre áreas relacionadas a design e negócios podendo se tornar orientada a mercado e clientes, pois cada vez mais as empresas buscam pelo sucesso do mesmo.

As limitações do estudo estão no fato de que a área ainda é muito nova e enxuta, dessa forma as discussões ficaram somente com uma única pessoa, seria interessante analisar a longo prazo quais são as movimentações e os próximos passos com a expansão de cultura voltada a customer centric interna, com os cases já voltados para a implementação da orientação dentro das empresas como um novo escopo de negócio.

Como sugestão para estudos futuros, seria importante analisar outros tipos de metodologias abordadas por outras empresas referente a implementação de cultura customer centric, se houve compartilhamento desses processos, discussões e também o aumento de conteúdo didático para fins educativos.

REFERÊNCIAS

BENJAMIN, Crislaine Aparecida Pereira; NARCISO, Andressa Gonçalves; OLIVEIRA, Angela Trimer de; SOUSA, Mágnã Núbia Sampaio. **A Fidelização do Cliente como Ferramenta de Relacionamento com o Consumidor**. Revista Intellectus, 2016. Disponível em: <http://www.revistaintellectus.com.br/revista/16.pdf#page=53> . Acesso em: 9 abril 2022.

COHEN, William A. . **A Teoria Aplicada de Drucker: 40 Fundamentos Essenciais do Pai da Administração Moderna**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 2014.

DA SILVA, Fábio Gomes., ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DAMÁZIO, Luciana Faluba. SOARES, João Luiz. SHIGAKI, Helena Belintani. **Customer Centricity: Uma Análise Bibliométrica da Produção Acadêmica Sobre as Estratégias de Centralidade do Cliente**. ANPAD, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg2NDM=. Acesso em: 15 fevereiro 2022.

DAMIN, Hiram B. **Customer Success: O Sucesso das Empresas Focadas em Clientes**. 1 ed. São Paulo: DVS Editora, 2019.

FADER, Peter. **Foco no Cliente Certo: como repensar a relação com o cliente e dedicar-se àqueles mais valiosos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 2013.

FADER, Peter S.; TOMS, Sarah E.. **The Customer Centricity Playbook: Implement a Winning Strategy**. 1 ed. Philadelphia: Wharlton Digital Press, 2018.

GONÇALVES, Helmer José. **Fidelização de Clientes**. 2007. Dissertação (Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 Conceitos que Todo Profissional Precisa Saber**. 14 ed. São Paulo: Elsevier Editora LTDA, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing 5.0: Tecnologia para a Humanidade**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LAZAROV, Vladislav. CAPOTA, Marius. **Churn Prediction**. CITeseerX, 2007. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.7201&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 22 março 2022.

LEMON, Katherine N. VERHOEF, Peter C. **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey**. PURE, 2016. Disponível em: https://pure.rug.nl/ws/files/81733365/Understanding_Customer_Experience_Through_out_the_Customer_Journey.pdf . Acesso em: 28 fevereiro 2022.

SANT'ANNA, Álvaro Luiz de Mello. **Fidelização do Cliente: Proposta de um Modelo de Referência para Planejamento e Avaliação de Programas de Fidelidade no Setor de Pós-Venda - Caso de uma Concessionária de Caminhões e Ônibus**. 2004. Dissertação (Curso de Mestrado Profissionalizante da Escola de Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

SCHÜLER, Cristian Griebler. **Plano de Customer Success para o Clube de Assinatura de Produto Adeus Rotina**. 2017. Dissertação (Graduação da Escola de Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2017.

SHETH, Jagdish N. SISODIA, Rajendra S. SHARMA, Arun. **The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing**. SPRINGER, 2000. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070300281006>. Acesso em: 22 fevereiro 2022.

STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln; MEHTA, Nick. **Customer Success: Como as Empresas Inovadoras Descobriram que a Melhor Forma de Aumentar a Receita é Garantir o Sucesso dos Clientes**. 1 ed. São Paulo: Autêntica Business, 2020.

TOLEDO, G. L.; MORETTI, S. L. do A. Valor para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. *Desenvolvimento em Questão*, [S. l.], v. 14, n. 35, p. 400–419, 2016. DOI: 10.21527/2237-6453.2016.35.400-419. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4139>. Acesso em: 3 abr. 2022.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: After Marketing**. 1ed . São Paulo: Atlas, 1993.

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 de set. 2022.

YIN, Robert K. *Pesquisa Qualitativa do início ao fim*. 1 ed. Porto Alegre: Penso, 2016.

SHAH, Denish; RUST, Roland T; PARASURAMAN, A.; STAELIN, Richard.; DAY, George S. The Path of Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/240281605_The_Path_to_Customer_Centricity . Acesso em: 18 de agosto, 2022.

FADER, Peter. **Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage**. 3 ed. Philadelphia: Whalton School Press, 2020.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

APÊNDICE A

Dados de identificação:

1. Nome:
2. Cargo:
3. Tempo de Experiência:
4. Tempo de Empresa:

Perguntas:

5. Como foi a recepção da empresa quando trouxe a questão do customer centric?
6. Quais os principais desafios encontrados?
7. Ao longo do processo, foi necessário definir os indicadores. Como foi esse
8. Existiu algum tipo de treinamento para empresa de modo geral explicando o que era customer centric?
9. Quais foram os principais pontos de implementação de estruturação da cultura voltada a customer centric?
10. Quais os principais autores que você usou como referência quando foi estudar sobre centralidade do cliente?
11. Tu acredita que a tua visão como UX ajudou para que tu conseguisse identificar esse processo?
12. Na nossa primeira conversa, tu me explicou um pouco sobre double diamond. Como essa metodologia que veio do design thinking pode colaborar para este processo?
13. Existiu algum tipo de obstáculo para a implementação do processo dentro da empresa?
14. Quais foram as principais motivações para elaboração do processo? Muito além das angústias pessoais, o que organizacionalmente te incomodava?
15. Se você puder comentar quais foram os pontos positivos após a implementação do processo? O que impactou a fidelização dos clientes?
16. Você acredita que existiu crescimento de LTV com a implementação do processo?

17. Você acredita que houve maior retenção de clientes após a implementação do processo?