

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO CIVIL

Maria Laura Bion Nunes

**TRANSFORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE FLUÊNCIA DIGITAL EM
COMPETÊNCIA DIGITAL POR MEIO DO MODELO DE GESTÃO *CUSTOMER
CENTRIC*: CASO APLICADO A UMA EMPRESA DE *FAST FOOD***

Florianópolis

2021

Maria Laura Bion Nunes

**TRANSFORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE FLUÊNCIA DIGITAL EM
COMPETÊNCIA DIGITAL POR MEIO DO MODELO DE GESTÃO *CUSTOMER
CENTRIC*: CASO APLICADO A UMA EMPRESA DE *FAST FOOD***

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Civil do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil, habilitação em Produção Civil.
Orientador: Prof. Edson Paladini, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Nunes, Maria Laura Bion

Transformação da estratégia de fluência digital em competência digital por meio do modelo de gestão customer centric: caso aplicado a uma empresa de fast food / Maria Laura Bion Nunes ; orientador, Edson Pacheco Paladini, 2021.

90 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção Civil, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Civil. 2. Modelo de gestão Customer Centric. 3. Fluência Digital. 4. Competência Digital. 5. Varejo Fast Food . I. Paladini, Edson Pacheco . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Civil. III. Título.

Maria Laura Bion Nunes

**TRANSFORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE FLUÊNCIA DIGITAL EM
COMPETÊNCIA DIGITAL POR MEIO DO MODELO DE GESTÃO *CUSTOMER
CENTRIC*: CASO APLICADO A UMA EMPRESA DE *FAST FOOD***

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Engenharia Civil, habilitação Produção Civil” e aprovado em sua forma final pelo Curso Graduação em Engenharia de Produção Civil.

Florianópolis, 31 de agosto de 2021.

Prof^a. Mônica Maria Mendes Luna, Dr^a.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Edson Paladini, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Artur Santa Catarina, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Doutoranda Renata Pizoni
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado à minha família e aos amigos que
sempre estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, os meus maiores incentivadores durante toda essa jornada que é a vida. Ao meu pai, pelo suporte técnico, por acreditar em mim e com sua tranquilidade fazer a jornada parecer mais fácil do que realmente é. A minha mãe, pelo amparo emocional, por ser tão humana, me apoiar em todas as minhas escolhas e se desdobrar diariamente para fazer de mim um ser humano melhor. A minha irmã, por ter me colocado como exemplo a ser seguido e mostrar nas entrelinhas o quanto sente orgulho da minha trajetória. A minha avó, que me apoia e torce tanto pela minha felicidade. Aos meus primos, tios e toda a minha família, por confiarem em mim e estarem ao meu lado durante todos esses anos.

Aos amigos que fiz e aos laços que criei. Às meninas do arroz, desde os perrengues da faculdade e os cafés na Lanchonete aos inúmeros momentos no 627. Ah! O 627.... Nosso apartamento amado, obrigada por ter me acolhido e proporcionado tantas boas histórias. Ao grupo heterogêneo do date, palavras não são suficientes para expressar como cada jeitinho único contribuiu para a pessoa que me tornei. Ao amigo Moneró, por ter tornado nossas reuniões entre amigos verdadeiros banquetes dignos de Masterchef. Às amigas da escola que sempre acreditaram em mim e me incentivaram.

Aos amigos que fiz no mercado de trabalho. Gabi, obrigada por ter sido além de uma chefe brilhante, uma amiga que levarei para a vida. Agradeço a minha atual equipe, que além de fazer um trabalho incrível, acredita em mim, me apoia e faz com que eu sinta que estou trilhando o caminho certo.

Agradeço a UFSC e às inúmeras oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Ter trilhado a jornada dentro da pluralidade que é essa instituição, me abriu portas para uma visão mais ampla de mundo. Agradeço a oportunidade de ter vivenciado uma educação pública e de qualidade. Meu agradecimento especial ao CALIPRO e EJEJ, por terem me abraçado e proporcionado grandes marcos.

Agradeço ao professor Edson, meu orientador, pela disponibilidade e dedicação. Aos amigos, professores, colegas de profissão e todos aqueles que de alguma forma cruzaram a minha jornada durante esses anos, obrigada!

Agradeço à Florianópolis, por ser a minha cidade do coração e palco para que tudo isso pudesse acontecer.

RESUMO

O varejo é um segmento altamente competitivo, complexo e desafiador. No contexto *Fast Food*, a complexidade aumenta pela infidelidade dos clientes às marcas e pelo grau de exigência destes no que se refere ao tempo de entrega e também à relação custo-benefício. Como uma forma de se diferenciar e reter a base de clientes, as empresas passam a destinar seus esforços ao que demandam os seus usuários como forma complementar aos resultados financeiros. Para isso, a estratégia *Customer Centric (CC)* surge como uma alternativa para prover um embasamento às decisões tomadas com foco no cliente. No que se refere à implementação dessa estratégia, esse trabalho teve por objetivo transformar uma empresa fluente digitalmente, ou seja, capaz de interagir digitalmente com seus clientes, em competente digitalmente, na qual utiliza de meios que quantifiquem e qualifiquem a visão dos seus consumidores por meio de pesquisas e interações. A partir de uma pesquisa-ação com a implementação piloto no programa de fidelidade da empresa, foram identificados quais são os principais indicadores de avaliação da experiência do usuário, os fatores críticos de coleta de dados e definido um modelo de análise e desdobramento da estratégia em ações práticas para o dia a dia da organização. Tal implementação possibilitou duas análises distintas. A primeira análise refere-se ao modelo de Gestão da Qualidade em si, a qual identificou oportunidades de melhoria no que diz respeito à efetividade das pesquisas e a necessidade criação de cultura de análise dos indicadores cuja pauta seja a necessidade do cliente. A segunda análise, por sua vez, permitiu identificar pontos críticos que impactam diretamente a jornada do usuário, além de sugerir pontos de melhoria ao programa a partir do ponto de vista do consumidor. Desta maneira, este trabalho pode contribuir com implicações práticas e gerenciais, identificando, além das possibilidades de atuação no modelo de análise dos indicadores de CC, diversos fatores que influenciam o desenvolvimento sustentável do programa.

Palavras-chave: *Customer Centric*. Fluência digital. Competência Digital. Programa de fidelidade.

ABSTRACT

Retail is a highly competitive, complex, and challenging segment. In the Fast Food context, the complexity is increased by the customers' infidelity to the brands and by their level of demand regarding delivery time and also cost-benefit relation. As a way to differentiate and retain the companies' customers base, they are no longer focusing their efforts only on financial results and they are turning their attention to what their users' demand. For this, the Customer Centric (CC) strategy emerges as an alternative to provide decisions that are made with a focus on the client. With regard to the implementation of this strategy, this work aimed to transform a digitally fluent company, that is, one which is capable of digitally interacting with its customers, into digitally competent, in which it uses means that quantify and qualify the vision of its consumers through surveys and interactions. From a research-action with a pilot implementation in the company's loyalty program, the main indicators for the evaluation of the user experience were identified, the mandatory criteria for data collection, and a model for analysis and deployment of the strategy in practical actions for the organization's day-to-day activities. Such implementation allowed for two distinct analyses. The first analysis assessed the Quality Management model itself, where the opportunity for improvement was identified with regard to the effectiveness of the surveys and the need to create a culture of analysis of indicators whose agenda is the customer's need. The second analysis, in turn, identified points that directly impact the user's journey, in addition to suggesting points of improvement for the program from the consumer's point of view. In this way, this work contributed to practices and management, identifying, in addition to the possibilities of acting in the model of analysis of CC indicators, several factors that influence the sustainable development of the program.

Keywords: *Customer Centric*. Digital Fluency. Digital Competence. Loyalty Program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escala dos tipos de relacionamento entre organização e cliente.....	31
Figura 2 - Pirâmide do relacionamento com o cliente.....	31
Figura 3 - Estruturação para condução da pesquisa-ação.....	39
Figura 4 – Etapas para consolidação do modelo <i>Customer Centric</i> na organização.....	42
Figura 5 - Jornada do usuário do programa.....	44
Figura 6 - Jornada do usuário com NPS transacional no momento pós acúmulo	45
Figura 7 – NPS transacional referente a momento específico da jornada do usuário	45
Figura 8 - Jornada do usuário com NPS relacional ao fim do ciclo	46
Figura 9 - NPS Relacional referente a toda a jornada do usuário.....	46
Figura 10 - Etapas para a implementação de pesquisa quantitativa e qualitativa com o usuário do programa.....	51
Figura 11 – Taxas de resposta médias de mercado para os principais canais de envio de NPS	52
Figura 12 - Etapas para a implementação de análise de dados secundários.....	55
Figura 13 - Gráfico Gantt de implementação do modelo <i>Customer Centric</i> ao programa.	58
Figura 14 – NPS do programa para os meses de coleta e acumulado acrescido da evolução das taxas de resposta.....	65
Figura 15 – Comparação entre o NPS do programa e empresa.....	65
Figura 16 – Gênero dos usuários respondentes	66
Figura 17 – Região dos usuários respondentes.....	66
Figura 18 – NPS atribuído por cada faixa de idade.....	67
Figura 19 – NPS atribuído pelos usuários que embarcaram no programa no período	68
Figura 20 – Categorização dos usuários pós pesquisa NPS	69
Figura 21 – Reclamações atendidas pelo SAC por semana.	72
Figura 22 – Visão semanal de volume de descadastro	73
Figura 23 – Cronograma de ações para implementação do modelo CC	78
Figura 24 – Continuação do cronograma de ações para implementação do modelo CC	79
Figura 25 – Relevância das categorias elencadas pelos usuários	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise dos principais canais de coleta para pesquisa NPS	53
Quadro 2 – Categorização dos <i>feedbacks</i> do cliente	69
Quadro 3- Principais ofensores entre os usuários da pesquisa qualitativa	71
Quadro 4 - Motivos de descadastro dos usuários do programa.....	73
Quadro 5 – Análise das causas e planos de ação para o problema de pontuação.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC - *Customer Centric*

B2C – *Business to Consumer*

NPS – *Net Promoter Score*

CRM – *Customer Relationship Management*

PO – *Product Owner*

FAQ – *Frequently Asked Questions*

RA – Reclame Aqui

TI – Tecnologia da Informação

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

CPF – Cadastro de Pessoas Físicas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2	PROBLEMA	18
1.3	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	19
1.4	OBJETIVOS	19
1.4.1	Objetivo Geral.....	19
1.4.2	Objetivos Específicos	19
1.5	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	ESTRATÉGIA <i>CUSTOMER CENTRIC</i> (Cc)	21
2.2	FLUÊNCIA DIGITAL	23
2.3	COMPETÊNCIA DIGITAL.....	23
2.4	PROGRAMA DE FIDELIDADE.....	25
2.5	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	27
2.5.1	LEALDADE DO CONSUMIDOR.....	32
2.5.2	NET PROMOTER SCORE (NPS).....	33
2.5.3	<i>CHURN</i>	36
3	METODOLOGIA.....	38
3.1	MÉTODO DE TRABALHO	39
3.1.1	Planejamento da Pesquisa Ação	39
3.1.2	Coleta de Dados.....	40
3.1.3	Análise de dados e planejamento das ações.....	40
3.1.4	Implementação das ações	41
3.1.5	Avaliação dos resultados e geração do relatório	41
4	PROPOSIÇÃO DO MODELO <i>CUSTOMER CENTRIC</i> (CC).....	42

4.1	Estudo e análise dos dados a serem coletados	43
4.1.1	Dados primários.....	43
<i>4.1.1.1</i>	<i>NET PROMOTER SCORE (NPS).....</i>	<i>43</i>
4.1.1.1.1	NPS transacional.....	44
4.1.1.1.2	NPS relacional	45
<i>4.1.1.2</i>	<i>Pesquisa qualitativa com o usuário.....</i>	<i>47</i>
4.1.2	Dados secundários	48
4.2	COLETA DOS DADOS.....	50
4.2.1	Dados primários.....	50
4.2.2	Dados secundários	54
4.3	ARMAZENAGEM E ENRIQUECIMENTO DA BASE DE ANÁLISE	55
4.4	GERAÇÃO DE VALOR.....	56
4.5	IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO.....	56
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	60
5.1	DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E PRODUTO	60
5.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	61
5.3	PROJETO PILOTO	62
5.3.1	Dados primários.....	62
5.3.2	Dados Secundários.....	63
5.3.3	Resultados.....	63
<i>5.3.3.1</i>	<i>NPS Relacional.....</i>	<i>63</i>
5.3.3.1.1	Resultados da pesquisa	63
5.3.3.1.2	Classificação dos usuários e cálculo do NPS	64
5.3.3.1.3	Fechamento de ciclo com o usuário.....	70
<i>5.3.3.2</i>	<i>Pesquisa qualitativa com os usuários.....</i>	<i>71</i>
<i>5.3.3.3</i>	<i>Análise das reclamações via SAC.....</i>	<i>71</i>

5.3.3.4	<i>Análise dos descadastros do programa</i>	72
5.4	DISCUSSÕES E PLANOS DE MELHORIA PARA O MODELO E PROGRAMA	74
5.4.1	Planos para o modelo	74
5.4.2	Planos para o programa	80
5.4.2.1	<i>Ofensores do programa</i>	80
6	CONCLUSÃO	84
	REFERÊNCIAS	86

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta o desenvolvimento de um modelo de gestão pautado na estratégia *Customer Centric* que objetiva a mudança de um contexto de fluência digital, onde a empresa é capaz de realizar interações digitais com seus clientes, a um contexto de competência digital, onde a empresa atribui valor quantitativo e qualitativo a essas interações a partir de pesquisas e indicadores.

O modelo foi proposto a partir da realidade de uma empresa de varejo de *Fast Food* que tem como principal característica o lançamento recente do seu programa de fidelidade. Por meio da implementação espera-se traçar planos de melhoria ao produto e criar ações que visem relacionamentos duradouros com os clientes. Este capítulo aborda, entre outros itens, com detalhes o setor da empresa estudado, o problema a ser resolvido, os objetivos e as devidas delimitações que envolvem o desenvolvimento do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Varejo é um setor dinâmico, competitivo e altamente desafiador pela quantidade de concorrentes, variedade de produtos e a facilidade com que os clientes conseguem comparar a diversidade de produtos e serviços no mercado. No contexto varejista alimentício, como consequência do contexto globalizado onde se exige tudo com rapidez, os restaurantes de comidas rápidas passaram a ser frequentados em larga escala nos centros urbanos do país e do mundo. Esse modelo *Fast Food* transformou-se em um sinônimo de estilo de vida, em que o tempo é escasso até mesmo para a realização das refeições (AREND e REIS, 2009).

Na batalha por diferenciação, nesse mercado altamente competitivo, Pantano (2014); Hristov & Reynolds (2015) descrevem os varejistas como adotantes de tecnologias e inovação, e não desenvolvedores de novas tecnologias como ocorre em outras indústrias. E a adoção se dá muitas vezes como meio de aumentar sua capacidade de compreensão de mercados e tendências futuras, em vez de prover uma experiência mais valiosa para o cliente.

Nesse contexto, novas possibilidades como a inteligência artificial, a impressão 3D, a internet das coisas, o aprendizado de máquina, dentre outras (LAUDON e LAUDON, 2010 e SCHAWB, 2016), trazem um novo horizonte, em que a análise de dados e disseminação de informações é exponencialmente mais elevada, trazendo inúmeros benefícios. Nesse contexto, o conhecimento passa a ser essencial, mas não o conhecimento generalista como no passado. Essa realidade exige capacidade intelectual e um conhecimento cada vez mais especializado.

Na visão de Magaldi e Neto (2018), os novos modelos de negócio vistos nos últimos anos, como exemplo das *startups*, têm revolucionado o mercado com uma nova metodologia de atuação pautada no avanço tecnológico.

Em um contexto onde o desejo do cliente é despertado diariamente por meio do que vê, ouve ou experimenta, as empresas varejistas têm o desafio de se adaptar a um novo modelo onde não mais se espera que o cliente se adapte ao seu produto. É necessário ter voz ativa e ir a campo conhecer o seu cliente e suas necessidades. Magaldi e Neto (2018) chamam a atenção para a necessidade de refundação do atual pensamento a respeito dos modelos de gestão. Segundo eles, as evidências demonstram a migração para um novo paradigma baseado em informações, que demandará a reconstrução das empresas, dos modelos de gestão e do perfil de liderança.

Corroborando ao que foi dito, Rogers (2017) afirma que a transformação digital no meio corporativo não tem a ver apenas com tecnologia, tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar o modelo de negócio. Para ele, transformar-se para era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua estrutura de Tecnologia de Informação (TI).

A visão de Kriek (2020) para a pesquisa *CEO Outlook 2020* realizada pela KPMG aborda a preocupação com a transformação digital como existente há muito tempo no meio corporativo, mas seu processo de implantação possuía uma velocidade menor. De acordo com o autor, a pandemia do COVID-19 trouxe a aceleração digital e talvez a constatação de que o processo que parecia muito rápido, não era rápido o suficiente.

Diante do cenário de dinamismo e necessidade de diferenciação do varejo *Fast Food*, o processo de transformação digital vem para ser o potencial agregador dos modelos de negócio que possuem visão de crescimento. Dessa maneira, enxerga-se na tecnologia o meio para uma mudança de mentalidade das empresas, que passam a ter como estratégia seus clientes no centro do negócio. Esse tipo de estratégia abre precedentes para que a empresa evolua de um contexto de fluência digital, como apenas adotante de tecnologia, para o de competente digital, onde utiliza da sua capacidade digital para conhecer e entregar valor ao seu cliente.

Frente a isso, busca-se aplicar os conceitos da estratégia de *Customer Centric* (Cliente no centro) pautados em um processo de transformação em competência digital para uma empresa de distribuição *Fast Food*, com o objetivo de aumentar o diferencial

competitivo de seu produto perante o mercado. Tal objetivo pode ser enquadrado na área Engenharia de Qualidade e subárea Gestão de Sistemas de Qualidade de acordo com a Classificação ABREPRO.

A empresa escolhida para o desenvolvimento deste trabalho faz parte do segmento do varejo B2C no âmbito nacional e é o máster franqueado brasileiro representante de uma companhia de restaurantes norte-americana. A companhia iniciou sua operação no Brasil em 2011 e conta atualmente com uma rede de mais de 700 lojas.

1.2 PROBLEMA

Devido a aceleração do processo de transformação digital, em função da pandemia do COVID-19 e do alto investimento no lançamento do programa de fidelização de clientes, a organização em estudo passou a se preocupar em incorporar no negócio o esforço de atender de forma mais adequada às necessidades dos seus consumidores.

De acordo com REICHHELD (2012), somente as companhias que colocam seu consumidor no centro de suas operações conseguem efetivamente competir no mercado. Com relação aos esforços que as empresas vêm fazendo visando atingir o objetivo de colocar o consumidor no centro do negócio, REICHHELD (2012) pontua que a vasta maioria delas não obteve progresso significativo, uma vez que a própria cultura organizacional de cada uma delas permanece ainda focada em resultados financeiros.

A empresa de distribuição *Fast Food* em questão possui como desafio a implementação da estratégia de *Customer Centric* para os próximos anos e viu na criação dos seus produtos digitais, em especial no seu programa de fidelidade, a forma de se diferenciar de seu principal concorrente no mercado brasileiro. O mercado de *Fast Food* é composto em sua maioria por usuários infieis às marcas.

Em uma consultoria realizada pela *Bain&Company* para a empresa em estudo, apresentou-se que 85% das pessoas chamadas *heavy users* (usuários pesados) de *Fast Food* visitaram pelo menos 3 marcas diferentes. Frente a isso, o programa de fidelidade foi criado como a principal aposta para o aumento de frequência entre as compras por usuário, criação de relacionamento duradouro e aumento das vendas da companhia.

Nesse contexto, o programa foi definido como o primeiro produto digital a ter seu desenvolvimento voltado para o modelo de gestão *Customer Centric*. Apesar do foco no cliente que possui, o programa recém lançado não conta com métricas de relacionamento nem

de diagnóstico de desempenho na visão do cliente. Diante disso, esse estudo tem o intuito de responder à questão: Como promover a transformação do contexto de Fluência Digital em Competência Digital por meio de um modelo de gestão de *Customer Centric (CC)* em uma organização de distribuição *Fast Food*?

1.3 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho se limita a empresa em estudo e não abordará a implementação do modelo de gestão *Customer Centric* a toda a organização, limitando esta ao programa de fidelidade da empresa de *Fast Food* abordada anteriormente.

1.4 OBJETIVOS

Nesse tópico serão abordados os objetivos gerais e específicos do trabalho a fim de garantir o atingimento da questão levantada anteriormente.

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em estruturar um modelo baseado na estratégia *Customer Centric* que permita transformar a Fluência Digital da organização em Competência Digital por meio da implementação de um projeto piloto no programa de fidelização da mesma.

1.4.2 Objetivos Específicos

Segundo CAUCHICK et al. (2011), pode-se também estabelecer objetivos específicos complementares, de modo que cada um traga uma parcela de contribuição para o alcance do objetivo geral apresentado. Para o presente trabalho consideram-se os seguintes Objetivos Específicos:

- Estudar modelo de fluência digital utilizado pela empresa e os principais desafios atrelados a transformação para competência digital;
- Criar um modelo composto de informações gerenciais que seja capaz de coletar os resultados da avaliação dos consumidores acerca da fluência digital e desdobrar em ações efetivas visando o processo de transformação para Competência Digital no programa de fidelização da organização com base no modelo de gestão *Customer Centric*;
- Aplicar o projeto piloto a fim de verificar a efetividade dos dados coletados;

- Avaliar os resultados do modelo a partir da aplicação piloto;
- Propor ações de melhoria para o modelo e o programa de fidelização com base nos resultados gerados pelo piloto.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, de modo a organizar as ideias e facilitar o entendimento do mesmo. Desse modo, o primeiro capítulo tem como finalidade introduzir o leitor e discutir a relevância do trabalho no contexto no qual o mesmo se insere.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico dos conteúdos necessários para a adequada compreensão da obra, envolvendo desde temas mais abrangentes até conhecimentos mais específicos como: Estratégia *Customer Centric* (CC); Fluência Digital; Competência Digital; Programa de fidelidade; e Marketing de Relacionamento.

No decorrer do terceiro capítulo são introduzidos os procedimentos metodológicos que são utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Por meio da aplicação dessas ferramentas, são discutidas no capítulo quatro as etapas para implementação do modelo de gestão CC.

Por meio das etapas definidas para o modelo são obtidos resultados que, por sua vez, são apresentados e discutidos no capítulo cinco desse trabalho. Dessa maneira, no último capítulo é elaborada a conclusão do estudo, que retrata as principais contribuições do estudo, as limitações da pesquisa e as oportunidades para projetos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão tratados os conceitos e temas utilizados para o desenvolvimento do trabalho. Serão abordados os conceitos de fluência e competência, o modelo de gestão baseado em *Customer Centric*, alguns outros conceitos no que tange satisfação e lealdade do consumidor e indicadores frequentemente utilizados para quantificar e qualificar a experiência do consumidor com a empresa ou produto.

2.1 ESTRATÉGIA *CUSTOMER CENTRIC* (CC)

O conceito de centralização no cliente não é novo. Cerca de 50 anos atrás, Drucker (1954) escreveu em seu livro, *The Practice of Management*, mostrando que é o cliente quem determina o que é uma empresa, o que ela produz e se irá prosperar. Levitt (1960) acrescenta que as empresas não deveriam se concentrar na venda de produtos, mas sim no atendimento das necessidades do cliente. No entanto, apenas há pouco tempo a estratégia de centralização no cliente passou a ser adotada no ambiente corporativo.

Segundo Simon et al. (2016), uma vantagem competitiva das organizações atuais é entender as necessidades dos seus clientes e dar resposta de forma rápida, transparente e credível, isto é, adotar uma estratégia *Customer Centric*. Os autores afirmam que além de uma vantagem competitiva, ter a estratégia em questão significa obter crescimento mais rápido perante os concorrentes.

Na visão de Sheth et al. (2001) o marketing baseado nessa estratégia visa compreender e satisfazer as necessidades e desejos de consumidores e não de segmentos de mercado ou mercados de massa. Tal conceito se deu a partir do momento em que se percebeu uma necessidade de transição por parte das organizações acerca do seu modelo de negócio.

Simon et al. (2016) corroboram que essa transição surge com a necessidade de as empresas estarem focadas nos grupos de clientes mais lucrativos. Para isso, é necessário compreendê-los e identificar aqueles que são os mais lucrativos e para os quais a empresa deve orientar-se e construir relações e experiências positivas. Os autores pontuam também que o objetivo do marketing centrado no cliente é a maximização da eficácia e eficiência na perspectiva do cliente.

Segundo Canfielda e Basso (2017), uma das técnicas mais utilizadas para obter conhecimento dos consumidores e suas necessidades é por meio de um mapa da jornada do cliente. Neste mapa identifica-se os pontos de contato do cliente com a organização sob a

perspectiva que o cliente possui. Para as empresas *Customer Centric* o mapa da jornada do cliente é considerado o guia para as ações estratégicas.

Cook e Macaulay (2016) concluem que a construção de relacionamentos estreitos de longo prazo é um pré-requisito para o bom resultado e para o futuro das organizações. De acordo com essa perspectiva, mapear a jornada do cliente a partir da estratégia *Customer Centric (CC)* parece ser uma opção viável para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

No contexto desse trabalho, a estratégia CC visa mudar o rumo da organização no que tange ao papel do cliente no negócio. O modelo pautado unicamente na qualidade do produto não é mais suficiente no atual mercado consumidor em mudança. Desse modo, a estratégia CC possibilita mover marcas centradas no produto na direção de experiências centradas no cliente.

No contexto desse trabalho, a estratégia CC visa mudar o rumo da organização no que tange o papel do cliente no negócio. O modelo pautado unicamente na qualidade do produto não é mais suficiente no mercado consumidor em mudança que vivenciamos, desse modo, a estratégia CC possibilita mover marcas centradas no produto na direção de experiências centradas no cliente.

Essa estratégia consiste em promover novas competências no âmbito do sistema da empresa que permita analisar o negócio inteiro do ponto de vista do cliente. De forma geral, o objetivo é mapear a jornada do cliente, solicitar feedback, resolver rapidamente os problemas dos clientes e proporcionar experiências emocionalmente envolventes (MICHELLI, 2017).

Do ponto de vista prático, a estratégia é executada desde a medição da experiência do cliente definindo o estado atual da empresa até a definição de estado futuro a ser atingido por meio de planos de ação. A visão é semelhante no que se refere aos planos de ação traçados em empresas a partir de indicadores financeiros, o que é acrescido, nesse caso, é a voz do cliente como a verdadeira ferramenta de mudança para o negócio.

A estratégia *Customer Centric (CC)* é a base da estratégia definida pela organização para os próximos anos e esse trabalho, com escopo limitado ao programa de fidelidade, tem como objetivo ser o projeto piloto da organização para a implementação de um modelo pautado em ações focadas no cliente a todos seus produtos digitais. O modelo proposto é integrado por quatro etapas dispostas na seção 4 desse trabalho.

2.2 FLUÊNCIA DIGITAL

No âmbito empresarial, Briggs e Makice (2012) definem fluência digital como o máximo potencial para alcançar os resultados desejados por meio de tecnologia digital. Para os autores, como a fluência em um idioma ou com um instrumento musical, o desenvolvimento e manutenção de habilidades digitais requer prática.

Na visão dos autores, o que torna o alcance da fluência digital altamente desafiador por parte de uma pessoa ou organização é a velocidade com que as tecnologias evoluem. Há não muito tempo, atingia o nível de fluência digital quem possuía domínio de um telefone, no qual bastava entender o conceito de um número, como atender ou realizar uma chamada e adquirir uma mentalidade que permitisse tocar uma reunião presencial por meio de uma ligação

Atualmente, com a tecnologia digital, o grande número de sistemas que uma organização deve experimentar para se tornar fluente é assustador. Equipes empregam constantemente várias ferramentas e estratégias ao mesmo tempo, tornando o processo de fluência cada vez mais dificultado.

Briggs e Makice (2012) concluem que a fluência nunca é uma realização estática. Sem novas experiências, as mesmas habilidades se tornam menos úteis com passar do tempo. Ainda que a fluência digital seja considerada como um conceito que requer evolução contínua por conta da agilidade com que as ferramentas tecnológicas mudam, o conceito de competência digital é visto como um passo além.

Na visão de Silva e Behar (2019) o conceito de competência digital foi se constituindo à medida que as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação provocaram transformação em todos os âmbitos da sociedade. Desde então, a complexidade tecnológica só fez emergir cada vez mais diferentes necessidades, já que possuir as ferramentas digitais não garante que o sujeito seja digitalmente competente.

No contexto desse trabalho, considera-se uma organização fluente digitalmente, cujas *interfaces* digitais representam cerca de 30% das suas vendas totais, que busca, por meio da competência digital, utilizar dessas interações para coletar insumos e percepções de seus clientes acerca de seus produtos, com uma mentalidade de melhoria e desenvolvimento.

2.3 COMPETÊNCIA DIGITAL

De acordo com Mir (2009) a competência digital resulta da combinação entre conhecimentos e habilidades, associados a valores e atitudes, visando à consecução de

objetivos nos contextos digitais, com eficiência e eficácia, utilizando-se ferramentas digitais. O autor acrescenta o fato de que a aquisição de habilidades é objeto de um processo de ensino e aprendizagem ou treinamento e desenvolvimento no caso dos ambientes organizacionais, enquanto a aquisição de conhecimentos está na esfera individual dos treinados.

Com isso, não basta a exigência, nos ambientes corporativos, de experiência no uso de redes e sistemas computacionais para que todos atuem adequadamente no mundo da comunicação digital. É preciso buscar um dado nível de uso estratégico de diferentes habilidades em diferentes esferas de ação da comunicação digital. Mais do que usar e aplicar, trata-se de ter a competência de entender e explorar os recursos digitais.

Calvani et. al (2009) definem a competência digital como ser capaz de explorar e enfrentar as novas situações tecnológicas de uma maneira flexível, para analisar, selecionar e avaliar criticamente os dados e informação, para aproveitar o potencial tecnológico com o fim de representar e resolver problemas e construir conhecimento compartilhado e colaborativo, enquanto se fomenta a consciência de suas próprias responsabilidades pessoais e o respeito recíproco dos direitos e obrigações.

Na visão de Gutiérrez (2011) a competência digital pode ser definida como o conjunto de valores, crenças, conhecimentos, capacidades e atitudes para utilizar adequadamente as tecnologias, incluindo tanto os computadores como os diferentes programas e Internet, que permitem e possibilitam a busca, o acesso, a organização e a utilização da informação a fim de construir conhecimento.

Ferrari (2012) corrobora e define as competências digitais como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, estratégias e sensibilização de que se precisa quando se utilizam as Tecnologias de Informação e os meios digitais para realizar tarefas, resolver problemas, se comunicar, gerar informação, colaborar, criar e compartilhar conteúdo, construir conhecimento de maneira efetiva, eficiente, adequada de maneira crítica, criativa, autônoma, flexível, ética, reflexiva para o trabalho, o lazer, a participação, a aprendizagem, a socialização, o consumo e o empoderamento.

Tymms, Simmons e Zecha (2016) abordam o conceito de competência digital de forma mais ampla e voltada para o âmbito empresarial. Na visão deles, desenvolver uma compreensão total da competência digital requer uma camada mais profunda de investigação voltada especificamente para avaliar o impacto da inovação digital no valor. É necessário identificar na cadeia de valor onde estão as empresas que usam tecnologia para melhorar o

seu desempenho e buscar compreender como a tecnologia digital está mudando as expectativas dos clientes, o tamanho de mercado e as perspectivas de crescimento.

Na avaliação da maturidade digital de um determinado setor, deve-se levar em consideração as especificidades de cada um. O mercado de varejo, por exemplo, pode possuir a prioridade máxima de criação de uma experiência do cliente *omnichannel* (multicanal) consistente que garanta um relacionamento forte com seus clientes. Em contrapartida, um fornecedor de automóveis pode ter como prioridade atender as necessidades do cliente utilizando tecnologias em áreas como direção assistida ou implantar ferramentas digitais que gerenciem de forma eficaz sua cadeia de suprimentos.

Tymms, Simmons e Zecha (2016) concluem que definir como as tecnologias digitais contribuem com maior valor para o setor é o primeiro passo para avaliar em que estágio de competência digital a organização está inserida. Como abordado anteriormente, no contexto desse trabalho, parte-se do conceito de competência digital onde a organização mais do que possui *interfaces* digitais com seus clientes, ela utiliza de tecnologias atuais e parte de suas *interfaces* para coletar dos clientes percepções e pontos de melhoria para seus produtos.

2.4 PROGRAMA DE FIDELIDADE

Segundo Tepeci (1999), os programas de fidelidade foram criados para proporcionar ao cliente uma sensação de pertencimento a algo exclusivo. Dorotic et. al (2012) contrapõem com a visão de que os programas de fidelidade possuem como objetivo recompensar os seus clientes e garantir a sua fidelidade. Henderson, Beck e Palmatier (2011) acrescentam que um programa de fidelidade é definido como um sistema de incentivo institucionalizado que melhora o comportamento de consumo dos clientes ao longo do tempo. Na visão dos autores, um programa de fidelidade pode contemplar diversas iniciativas de marketing como cartões presente, contato com o suporte priorizado, nível de serviço em camadas, prioridade de atendimento, entre outros.

Mais do que a melhora no comportamento de consumo dos clientes, Jensen e Hansen (2006) apontam o conceito de fidelização como um dos fatores mais relevantes na decisão dos consumidores na escolha de uma marca. No desafio do relacionamento, a empresa que consegue criar uma conexão forte e próxima com seu cliente se destaca e essa é, na maioria dos casos a chave para o sucesso de longo prazo. Na visão de Kotler e Keller (2012), existem

três práticas mais comuns utilizadas pelas empresas com objetivo de construir fidelidade e aumentar a retenção:

- Interação com clientes para obter feedbacks;
- Criação de laços institucionais;
- Desenvolvimento de programas de fidelização.

Laia et. al (2020) evidenciam que os clientes se mostram mais entusiasmados em participar de programas de fidelidade quando são bonificados e sentem que estão progredindo no sistema, ou seja, são motivados a consumir para alcançar o patamar seguinte.

Meyer-Waarden (2006) aprofunda o conceito de programa de fidelidade como sistema de marketing utilizado com o objetivo de fidelizar os clientes por meio de um relacionamento personalizado. De acordo com o autor, os programas de fidelidade permitem a criação de um relacionamento baseado na interatividade e personalização. Por meio desse canal, a empresa terá posse de informações estratégicas como os hábitos de consumo, comportamentos e motivações. Dessa maneira, a estratégia de marketing será se dedicar aos clientes, visando manter e aumentar a relação com aqueles que possuem maior valor agregado.

No que se refere ao conceito de fidelidade, Dick e Basu (1994) e Larán e Spinoza (2004) definem como algo pode ser analisado em um plano bidimensional, onde há relação entre atitude e comportamento de fidelidade. O comportamento de fidelidade é definido como quando há repetição de compras, enquanto a atitude de fidelidade é definida como o desejo do cliente de manter sua relação com a empresa, independentemente do posicionamento dos concorrentes.

Como forma de investigar o papel dos programas de fidelidade nos comportamentos dos consumidores, Gómez, Arranz e Cillan (2006) realizaram um estudo a fim de medir fidelidade atitudinal e comportamental com varejistas. Para medir a fidelidade atitudinal, os autores analisaram a chave dos elementos de criação de fidelidade de atitude: satisfação, atitude com relação ao varejista, a confiança no varejista, confiança nos produtos ou serviços e envolvimento.

No presente estudo, a fidelidade de comportamento foi medida em duas variáveis: a compra da marca em estudo e dos concorrentes. Como indicadores, foram utilizados: “frequência de visitas ao varejista, compras e percentual de compras por cliente”. Os

resultados mostraram que participantes de programas de fidelidade são mais fiéis, comportamental e atitudinalmente, que os não participantes.

No que tange a fidelidade no segmento de restaurantes, objeto de estudo desse trabalho, a pesquisa da Deloitte (2014) realizada nos Estados Unidos, apresentou que um quarto (25%) dos clientes considera o programa de fidelidade importante quando escolhe um restaurante. No entanto, apenas metade dos entrevistados (50%) disseram pertencer pelo menos a um programa de fidelidade, uma taxa muito inferior se comparada com de outros setores, como empresas aéreas (78%) e hotéis (70%). Com a introdução de cada vez programas de fidelidade no âmbito nacional e internacional é possível supor que as porcentagens são superiores nos dias atuais, fato impossibilitado de comprovação dada a indisponibilidade de dados.

Os dados apresentados pela pesquisa, somados a perspectiva de crescimento do segmento *food service* no mercado brasileiro, visto que entre 2017 e 2018, 33% do consumo alimentício da população brasileira foi feito fora de casa contra 19% em 1995 (IBGE, 2019), abrem precedentes para o desenvolvimento desse trabalho no contexto do programa de fidelidade da organização, objetivando o aumento de frequência e, conseqüentemente, de receita.

2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO

No contexto do presente trabalho, o conceito de Marketing de relacionamento pode ser inserido como macro das ações que serão elencadas no modelo de *Customer Centric* (CC): a maneira com que uma empresa se relaciona com seus clientes diz muito sobre a lealdade deles com a mesma. Nesse trabalho propõe-se um modelo que utiliza dos artifícios do relacionamento como forma de atingir os objetivos da empresa para com o programa de fidelidade.

No que tange o assunto, os autores Hakansson e Snehota (1995); Morgan e Hunt (1994) e Palmatier (2008) corroboram na definição de marketing de relacionamento como um processo de interação e engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos de longo prazo com benefícios mútuos entre as partes envolvidas. Na visão dos autores, os resultados da interação vêm de ações e reações entre organização e clientes porque ambos os lados possuem papéis ativos de relacionamento.

Embora tenha sido concebido como abordagem interorganizacional, principalmente no que se refere à relação compradores-fornecedores, aos poucos o marketing de relacionamento tornou-se voltado ao principal papel que vemos hoje, na relação da organização com o consumidor final. (O'Malley e Tynan, 2000). Segundo os autores, no período de transição de foco da abordagem de marketing de relacionamento, algumas confusões se estabeleceram e passou-se a entender o conceito como apenas retenção de clientes, programas de fidelidade e gestão de banco de dados. Nesse período ignorou-se fundamentos como a orientação para o longo prazo, a construção de vínculos emocionais com os clientes, a tentativa de conhecimento mais aprofundado dos consumidores e o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes. (Berry, 2002; O'Malley & Tynan, 2000).

Segundo eles, não tardou para que os resultados desse foco indevido aparecessem. As barreiras que dificultavam o descadastro do cliente, o foco exclusivo na retenção do cliente e não na manutenção do relacionamento e o uso da gestão de dados como único suporte ao relacionamento foram alguns problemas visíveis no processo de transição das empresas para essa nova atuação junto aos clientes. Segundo Rowe e Barnes (1998) tais ações não cumprem o objetivo principal do marketing de relacionamento nas organizações: a constituição de vantagens competitivas sustentáveis.

Desse modo, o marketing de relacionamento possui como objetivo garantir a manutenção dessa série de interações ao longo do tempo, gerando maior rentabilidade para a organização. Vavra (1993) enuncia que os clientes atuais não carregam consigo os custos que foram necessários para a sua aquisição, e desse modo, manter um cliente é muito menos custoso do que conquistar novos. Kotler; Hayes e Bloom (2002, p. 472) acrescentam que o custo da satisfação dos clientes já existentes é menor que o da atração de novos.

A estatística abordada por Kotler; Hayes e Bloom cita com frequência que conquistar um novo cliente custa cinco vezes mais do que manter um cliente já conquistado. Na visão dos autores, uma base de clientes fiéis é um grande diferencial competitivo para a organização pois clientes verdadeiramente fiéis foram uma fatia de mercado inacessível a concorrência

Vavra (1993) acrescenta que a estratégia de fidelização do cliente é importante para além dos pontos já mencionados. Principalmente quando se considera que uma pessoa insatisfeita que abandona seu relacionamento com uma determinada empresa possui um potencial poder destrutivo, sobretudo por meio da comunicação boca-a-boca. Um cliente com

esse *status* é capaz de levantar pontos negativos sobre a organização e, por influência, prejudicar a percepção de outros potenciais clientes.

Desta forma, o autor conclui que é fundamental para a empresa que ela passe a enxergar cada nova conquista de cliente não como apenas uma venda, mas, sim, como o início de um relacionamento como um consumidor. Na visão do autor, a evolução da tecnologia, tornou a implementação do marketing de relacionamento não só mais barata, como também mais acessível. Com esse novo meio é possível focar mais eficientemente no consumidor, uma vez que as informações oferecidas por eles ao entrar em contato com a empresa podem ser armazenadas em banco de dados, o que facilita a manutenção e criação de interações cada vez mais personalizadas. Nesse contexto, os funcionários podem aprender com seus clientes a cada interação, compreendendo melhor suas dificuldades, necessidades, reclamações, interesses e opiniões e, dessa forma, definir com aprofundamento o melhor produto, serviço ou atendimento para satisfazê-lo.

Para a organização, além de construir um relacionamento sólido com seus clientes e todos os benefícios que isso traz, é importante definir métodos para que se possa verificar se as ações estão atingindo os resultados ou não perante os clientes. (ZEITHAML; BITNER, 2003). Para Hart (2000), a decisão sobre o que medir deve ser tomada baseada nos objetivos esperados de cada ação. Deve-se também determinar por quanto tempo serão feitas as medições, levando em conta fatores externos como a sazonalidade. Na visão do autor, durante a avaliação de fidelidade do cliente, o período de tempo em que as ações serão monitoradas deve ser suficiente para determinar se o comportamento de recompra é oriundo, de fato, da lealdade do cliente, ou se é devido a uma ação promocional feita pela empresa.

Ward e Ryals (2001) pontuam que, embora as ações voltadas para relacionamento com os clientes visam a geração de valor para a empresa, seus frutos não são imediatos, ou seja, no curto prazo, provavelmente não existirá um ganho significativo de lucros. Dessa maneira, quando existem apenas métricas financeiras para mensurar o sucesso das ações de relacionamento, os gestores e funcionários focam seus esforços apenas nos resultados numéricos, sem que haja diferenciação se tais lucros são advindos de uma boa relação com um cliente fiel, ou se são oriundos da exploração de seus clientes (REICHHELD F. F.; MARKEY R., 2012).

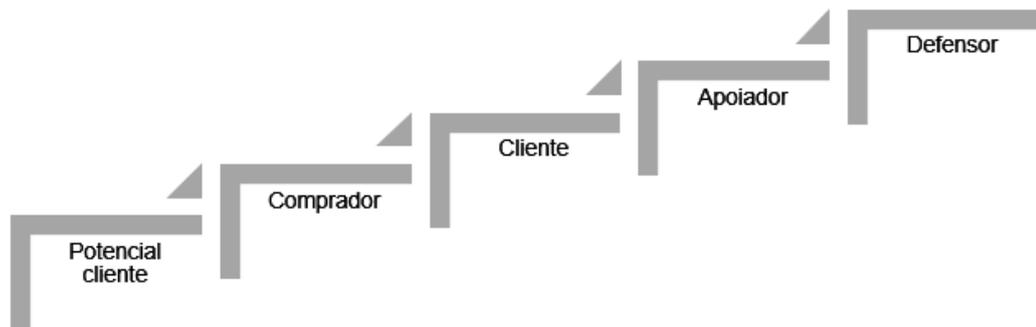
Corroborando ao que foi dito, Peppers e Rogers (2001) e Zeithaml e Bitner (2003) acrescentam que os retornos subjetivos do cliente também são imprescindíveis.

Recomendações, sugestões, críticas e reclamações feitas pelos clientes podem ser insumos importantes para a criação e ou manutenção do produto ou serviço da organização. Os resultados podem ser muitos. Vavra (1993), McKenna (1992) e Nickels e Wood (1999) contribuem dizendo que os resultados aparecem como uma melhor compreensão das necessidades de seus consumidores, o que traz adaptações mais acuradas do produto. Para Berry (1995) e Zeithaml e Bitner (2003) os benefícios também se relacionam ao aprimoramento da qualidade do produto entregue. Tais benefícios pode se dar pelo ganho de credibilidade da empresa perante seus clientes (MCKENNA, 1992), à maior satisfação do cliente (VAVRA, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003) e à inconveniência de o cliente mudar de fornecedor, uma vez que a empresa atual conhece mais profundamente suas necessidades (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Na visão de Kotler (2012) os clientes podem enxergar as empresas como inimigos, estranhos, auxiliares ou amigos. Infelizmente, as empresas veem os clientes como alvo, quando na verdade deveriam abordá-los como amigos. Para estabelecer um canal de relacionamento consistente com estratégias significativas para o cliente e organização é imprescindível saber como esta é vista por seus consumidores. Corroborando ao que foi dito, Gummesson (1999) estruturou uma escala dos possíveis tipos de relacionamento que a organização precisa promover para transformar um potencial cliente em um fiel defensor da sua marca.

Em sua escala, apresentada na Figura 1, o potencial cliente representa o indivíduo que apresenta indícios de ser um possível comprador do produto ou serviço da empresa. O segundo estágio representa o indivíduo que efetivamente realizou uma compra e os compradores considerados recorrentes passam a ser considerados clientes, representados no estágio 3. Nos estágios seguintes os compradores recorrentes passam a retornar com frequência e é possível identificar um relacionamento a longo prazo se formando, nesses casos o cliente passa de apoiador a defensor da marca por acreditar no que lhe é servido e o relacionamento é devidamente estabelecido.

Figura 1 – Escala dos tipos de relacionamento entre organização e cliente



Fonte: Adaptado de Gummesson (1999)

A partir do princípio de que relacionamentos são construídos segundo uma lógica e progressiva, Malaviya e Spargo (2002) desenvolveram um modelo denominado Pirâmide do Relacionamento com o Cliente. Nesse modelo é possível identificar seis níveis de necessidades de relacionamento, conforme Figura 2.

Figura 2 - Pirâmide do relacionamento com o cliente



Fonte: Adaptado de *Malaviya e Spargo (2002)*

Os dois primeiros estágios da pirâmide representam utilidade e conveniência. Nesses estágios, o cliente utiliza como fator determinante um produto ou serviço que atenda às suas necessidades específicas. Os estágios intermediários, Bem-estar e Reconhecimento pessoal, representam uma necessidade de interação empresa-cliente que torne o processo de compra agradável e próximo. Os estágios do topo da pirâmide representam níveis mais profundos de necessidade de interação. Esses estágios são caracterizados por fatores pessoais e pela busca por satisfação das necessidades racionais e afetivas, com alto nível de lealdade e confiança.

Com base nesses modelos de análise de relacionamento entre empresa e cliente, Jones e Sasser Jr. (1995) classificam os clientes em categorias, segundo seu nível de satisfação e lealdade atuais. Para Winer (1999) é importante entender o contexto dentro do qual se está medindo lealdade e satisfação. Os clientes leais, em geral, não requerem custos adicionais de marketing ou de configuração, geralmente oferecem uma alta receita por compra, são menos sensíveis a preço e indicam novos clientes para a empresa (REICHHELD, 1996).

Coyles e Gokey (2002) afirmam que diferenciar e medir os graus de lealdade é uma tarefa em evolução e realizada de diferentes modos, de medidas baseadas em pesquisas junto ao cliente, como intenção de compra, medidas comportamentais, e percentual de todas as compras de um produto. Além disso, são possíveis análises objetivas, onde pode-se utilizar indicadores como o número de reclamações (WINER, 1999) ou a proposta de Reichheld (2003) de medição da fidelidade do cliente, baseada na propensão de um cliente recomendar uma empresa a amigos e conhecidos, conhecida como Net Promoter Score (NPS).

2.5.1 LEALDADE DO CONSUMIDOR

No contexto do marketing de relacionamento, a lealdade é a consequência das ações estratégicas tomadas pela empresa para a manutenção da sua relação com seus clientes ativos. De acordo com Reichheld (2012) algumas organizações consideram a repetição da compra como uma demonstração de fidelidade, ou seja, os clientes leais são aqueles que compram repetidas vezes.

Schulz (1998) discorda e defende que a repetição da compra por si só não caracteriza o comportamento de um consumidor fiel. Para o autor, a recompra pode ser oriunda tanto da inércia do consumidor, quando de sua indiferença para com um determinado produto ou serviço. Lejeune (2001) afirma que um cliente fiel é aquele que permanece com uma

determinada empresa mesmo que exista uma empresa concorrente que ofereça condições mais vantajosas em curto prazo.

Reichheld e Markey (2012) propõem um conceito de lealdade como a disposição de um consumidor a fazer um sacrifício ou um investimento com o objetivo de fortalecer uma relação. Sob esta ótica, um consumidor leal é aquele que permanece com a empresa, mesmo que para isso ele tenha que renunciar a algumas de suas vontades, como um preço mais atraente, por exemplo.

Na visão de Mittal e Kamakura (2001), os índices de satisfação e seus reflexos na retenção de clientes começaram a ser vistos como objetivos estratégicos, com impactos na lucratividade das empresas. Vavra (1993) e Zeithaml e Bitnet (2003) corroboram no ideal de que a fidelidade do consumidor é garantida por meio da satisfação deste consumidor. Deste modo, na visão dos autores, existe uma legítima associação entre o aumento dos índices de satisfação dos clientes e a fidelidade e lucros de uma empresa.

Em contrapartida, Gordon (1998) propõe que a lealdade é fruto do oferecimento de produtos personalizados. Peppers e Rogers (2001) acrescentam que satisfação não é garantia de lealdade quando se trata de consumidores, já que os índices de satisfação não levam em conta como o cliente se sente em relação aos seus concorrentes no mercado. Segundo os autores, a fidelidade é resultado de uma relação mais profunda, na qual os produtos ofertados ao cliente se encaixam tão bem para suas necessidades que a troca de fornecedor se torna inconveniente.

2.5.2 NET PROMOTER SCORE (NPS)

O Net Promoter Score (NPS) foi publicado pela primeira vez em 2003 na Harvard Business Review e nasceu com o objetivo de mensurar sistematicamente a lealdade dos consumidores com as empresas. Na visão de Reichheld (2012), autor do livro chamado *A pergunta definitiva* que deu origem a metodologia NPS, as métricas convencionais de satisfação dos clientes não são muito confiáveis, uma vez que, para o autor, existe pouca correlação entre as taxas de satisfação mensuradas e o comportamento exibido pelos clientes. Além disso, na visão do autor, o NPS tem a única meta de tratar tão bem os clientes que eles se tornem promotores leais da empresa.

Enquanto Reichheld (2012) estudava sobre a metodologia, verificou que os clientes de uma empresa, de maneira geral, se dividiam em três grandes grupos e cada um desses

grupos apresenta um padrão de comportamento diferente. Dessa maneira, no contexto do marketing de relacionamento, cada comportamento diferente requer uma abordagem específica por parte da empresa.

Esses grupos são divididos a partir de uma escala numérica onde o cliente é responsável por dar seu feedback. O cálculo do NPS é norteado pela pergunta “*Em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar o produto ou serviço a um amigo ou colega?*” Seguido do questionamento “*Qual o principal motivo para a nota que você atribuiu?*”. O cliente que atribui nota 9 ou 10 na escala é considerado um cliente **promotor**. Esse tipo de cliente indica que sua vida melhorou depois do relacionamento com a empresa ou produto. Nessa classificação, o cliente se comporta como leal, ou seja, é um cliente que compra com recorrência e acredita tanto no produto ou serviço que indica a amigos ou colegas.

O cliente que atribui nota 7 ou 8 é considerado **neutro** e apresenta comportamento passivo, ou seja, compra o que precisa e nada mais. Esse tipo de cliente quase não faz recomendações e é infiel, de modo que se o concorrente apresentar proposta mais atraente, ele provavelmente deixará o relacionamento com a empresa. Por último, existem os clientes **detratores**. Esse tipo de cliente atribui nota 6 ou inferior. Esse é o grupo de clientes insatisfeitos e decepcionados com o produto ou serviço que lhe foi oferecido e costumam apresentar comportamento ofensor à empresa, criticando-a aos seus amigos e colegas. Para tratamento desse tipo de cliente, é importante que a empresa investigue a causa da insatisfação, desculpe-se e apresente soluções para o problema elencado.

Na visão do NPS, quanto maior o número de promotores, maior a probabilidade de que o negócio cresça e se destaque perante a concorrência. É, talvez, a ferramenta para mensurar a lealdade do consumidor mais conhecida atualmente (LEE, 2012). Em seus estudos, Reichheld (2012) constatou que em onze das catorze indústrias estudadas, a pergunta definitiva (*De 0 a 10, qual a probabilidade de você indicar o produto/serviço a um amigo ou familiar?*) era a pergunta que resultava na mais acurada previsão sobre qual seria o comportamento do consumidor em relação a empresa/produto/serviço. Em outras palavras, com a pergunta definitiva seria possível prever o crescimento da companhia.

Para Reichheld (2012), existem condições que devem ser satisfeitas para que o cliente recomende ou indique a empresa em seu círculo social. Primeiramente, ele precisa acreditar que a organização lhe oferece valores superiores em termos de: funcionalidade,

facilidade de uso, qualidade, características físicas, preço, ou outros fatores que podem, até certo ponto, ser expressos em termos econômicos. Mas além destes fatores, o relacionamento que o cliente tem com a empresa deve fazê-lo sentir-se bem, ou seja, o consumidor precisa acreditar que a empresa conhece, compreende e escuta seus valores pessoais, e que ela compartilha dos mesmos princípios.

Dessa maneira, é possível afirmar que a pergunta definitiva consegue avaliar duas dimensões distintas: o lado racional no que se refere ao econômico e/ou funcional e o lado emocional, relativo ao relacionamento com a empresa. Somente quando ambas as condições são satisfeitas, o cliente recomenda a organização para alguém próximo (REICHHELD, 2012).

O autor afirma ainda que, embora as pessoas sejam leais a uma empresa da qual são consumidores, elas normalmente não sabem descrever o que sentem, mas se realmente se sentem satisfeitas e apreciam fazer negócios com a organização, é natural que recomendem seus serviços ou produtos para alguém com quem se importam. Para o autor, a ação de recomendar os serviços ou produtos de uma empresa é mais tangível do que o conceito de lealdade aos olhos dos consumidores.

No que se refere a escala adotada, é importante fazer sentido tanto para os clientes que estão usando-a para responder ao questionário, quanto para os funcionários da empresa que vão utilizar tal escala para categorizar os clientes e interpretar suas respostas e agir para melhorar os resultados coletados. Na visão do autor, a escala de Zero a Dez possui muitas vantagens significativas. Tanto consumidores quanto funcionários da organização acham este tipo de escala bastante intuitivo, provavelmente devido a associações feitas com as experiências no meio escolar (no qual, de maneira geral, uma nota de 7 ou 8 significa que você foi aprovado, e notas iguais ou inferiores a 6 indicam que você foi reprovado).

Além disso, Reichheld (2012) afirma que escalas com menos pontos, como as de 0 a 5, acabam por encobrir algumas diferenças importantes no comportamento do consumidor, ou seja, aqueles que respondem 10 para a pergunta definitiva exibem com intensidade consideravelmente maior atitudes como recomprar e recomendar a empresa, quando comparados àqueles que respondem com a nota 9.

Por fim, após a rodada de pesquisa com os clientes, para calcular o NPS da empresa é necessário subtrair o percentual de clientes Detratores do percentual de clientes Promotores da empresa, sendo calculado por meio da seguinte fórmula:

NPS: % Promotores – % Detratores

Reichheld (2012) conclui que o rastreamento do NPS a cada interação do usuário é útil na medida em que ajuda a identificar mais rapidamente problemas emergentes e a detectar tendências nos seus clientes. A implementação do indicador NPS na empresa é um grande balizador no que diz respeito a lealdade do usuário. No contexto desse trabalho, o indicador NPS será empregado como uma das métricas para quantificar e qualificar a lealdade dos clientes com o programa de fidelidade.

2.5.3 CHURN

Ainda no conceito de marketing de relacionamento, o indicador de *Churn* (descadastro) é comumente utilizado para verificação da infidelidade dos clientes com a empresa (STROUSSE, 1999). O indicador mede a taxa de saída da base e é um importante indicativo para verificar se o produto ou serviço está entregando o que o cliente espera.

Quando um cliente se descadastra de um programa de fidelidade, por exemplo, mais do que um cliente infiel, ele se mostra um cliente altamente insatisfeito a partir do entendimento que se tem de que um programa de fidelidade tem o objetivo de entregar valor para o cliente assíduo, e não causar insatisfação.

Dessa maneira, os resultados quantitativos e qualitativos retirados a partir desse indicador são bons balizadores para o sucesso do negócio. No contexto desse trabalho, o indicador de *Churn* será empregado como uma das métricas para quantificar a lealdade dos clientes com o programa de fidelidade, assim com o indicador NPS.

Para Strousse (1999), quando um cliente deixa de fazer parte da base da empresa, mais do que a empresa perder esse cliente, ela está perdendo em favor de uma empresa concorrente. O autor afirma também que, se numa análise anual, a taxa de *Churn* é de 5%, isto representa que a empresa durante um ano perdeu 5% dos clientes da empresa por estarem insatisfeitos, em princípio, com algum dos serviços oferecidos pela organização.

Um dos objetivos do desenvolvimento de ações de relacionamento é manter os clientes de maior valor na empresa. Para alcançar tal objetivo, é importante que a empresa não se preocupe apenas em lançar ações que visem o aumento da satisfação de seus clientes, mas que ela possa também identificar quais clientes têm a maior probabilidade de se desligar da

empresa. Rust; Zeithaml e Lemon (2001) pontuam que no momento que a organização obtenha posse da previsão de desligamento do consumidor, é necessário agir proativamente antes que o desligamento se concretize, evitando a perda.

Neslin et al. (2006) corrobora e acrescenta que uma maneira de gerenciar o *churn* é saber prever quem são os consumidores mais propensos a encerrar seu relacionamento com a companhia, e trabalhar com eles de modo a evitar que o rompimento ocorra. É nesse momento que entram as ações de marketing de relacionamento, abordadas no tópico 2.4 desse trabalho.

Para fins numéricos, a taxa de *Churn* pode ser calculada, sendo que Gallo (2014) propõe que seja feito a partir da porcentagem de clientes que finalizam seu relacionamento com a empresa durante um determinado período. Para tal, é necessário avaliar a quantidade de clientes que a empresa perdeu em um determinado período e comparar com o número de clientes que ela possuía ao início do período considerado.

No contexto de implementação de um modelo CC, é imprescindível que se analise a visão do usuário em diversos pontos da jornada. Nesse caso, o indicador de *Churn* é considerado como um dos indicadores chave pois possibilita além de um resultado quantitativo passível de comparação, o feedback qualitativo do usuário no momento de descadastro do programa.

3 METODOLOGIA

Dentre alguns métodos possíveis de classificação, as pesquisas científicas podem ser enquadradas como: simulação, experimento, *survey*, estudo de caso, entre outros. A metodologia que demonstra ser mais adequada para o objetivo deste trabalho, entre todos os procedimentos científicos, é a Pesquisa-Ação.

Na visão de Hammond e Wellington (2013), a pesquisa-ação pode ser entendida como um método de pesquisa e como uma estratégia de realização de pesquisa científica qualitativa e aplicada, de natureza participativa, que inclui o objetivo de buscar uma solução coletiva para uma determinada situação-problema. A pesquisa-ação propõe que o pesquisador adote uma abordagem colaborativa e iterativa, visando, juntamente com os participantes, a transformação de suas práticas e a compreensão de situações da vida e do trabalho.

Esse tipo de método possui ênfase nas ações, que são discutidas, analisadas, deliberadas, decididas em consenso ou não; significativas para os atores da situação a ser modificada; interpretadas pelos pesquisadores com base em diferentes referenciais; portadoras de aprendizagem e de conhecimento mútuo; com interações entre observadores e observados (THIOLLENT; OLIVEIRA, 2016).

De maneira adicional, Coghlan e Brannick (2008) abordam que quando há o detalhamento de uma série de ações em um dado tempo e em um grupo delimitado, referente a um assunto de pesquisa, a Pesquisa-Ação torna-se um procedimento científico adequado, pois possibilita explicar como e o porquê essas ações influenciam o problema a ser tratado, para assim compreender os efeitos da mudança do sistema.

Além da escolha do procedimento, Gil (1991) determina que as pesquisas são classificadas nas seguintes categorias:

- a. Natureza da pesquisa - básica ou aplicada;
- b. Objetivos – descritiva, explicativa, normativa ou exploratória;
- c. Abordagem do problema - qualitativa, quantitativa ou combinada.

Neste aspecto, o presente trabalho está dentro das categorias apresentadas, como primeiramente natureza de pesquisa aplicada, devido a busca de conhecimento para a aplicação prática de objetos de estudo anteriormente definidos. Segundo, utilizando objetivos exploratórios, por ter em vista a maior familiarização com o problema para torná-lo explícito. E por fim, enquadra-se como abordagem combinada pela característica do trabalho de utilizar análise de dados qualitativos e quantitativos.

3.1 MÉTODO DE TRABALHO

O presente trabalho contemplará as cinco fases do ciclo da Pesquisa Ação, apresentado na Figura 3, de acordo com Mello (2012).

Figura 3 - Estruturação para condução da pesquisa-ação.



Fonte: Adaptado de Westbrook (1995), Coughlan e Coughlan (2002) e Thiollent (2007).

3.1.1 Planejamento da Pesquisa Ação

Para Coughlan e Coughlan (2012), a etapa de planejamento da pesquisa ação é norteada a partir das questões de racionalidade para a ação e para a pesquisa. A racionalidade para ação é obtida por meio do entendimento dos membros da organização a respeito da importância ou necessidade do projeto (MELLO et. al, 2012). Ainda de acordo com os autores, a racionalidade para a pesquisa trata das razões pelas quais a ação tem relevância de estudo, como a pesquisa-ação foi determinada como a metodologia adequada e qual a contribuição de conhecimento esperada.

No que se refere a racionalidade para a ação, a organização em questão determinou como estratégia vigente a aplicação do conceito de *Customer Centric* (Cliente no centro). Esse conceito abre muitas portas para o entendimento profundo da persona do cliente e para criação de iniciativas e produtos que aproximem a organização do gerador de receita do seu negócio. Como uma das principais ações de aproximação, entendimento e fidelização do cliente, a organização lançou no mercado o seu programa de fidelidade e assumiu o desafio de

implementar o processo de competência digital nesse novo produto como forma de pilotar um movimento que deve se expandir para os produtos digitais restantes em futuro próximo.

Para a execução desta fase foi determinado o problema a ser tratado até a definição dos objetivos da pesquisa. Em seguida foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os principais assuntos relacionados ao tema do trabalho. Vale ressaltar que em uma abordagem dirigida para o problema, como é a pesquisa-ação, a definição da estrutura conceitual-teórica é realizada após o diagnóstico e a definição do problema organizacional a ser solucionado, já que é de interesse dos profissionais do contexto que o pesquisador desenvolva uma solução científica (MELLO, 2012). Esta pesquisa contém os temas relatados na fundamentação teórica, como *Customer Centric*, Competência digital, Programa de fidelidade, *Marketing* de relacionamento, Satisfação do Consumidor, Lealdade do consumidor e *Churn*.

Além disso, neste momento ainda foi necessário definir as unidades de análise e técnicas de coletas de dados a serem utilizadas na etapa subsequente. De acordo com Miguel et al. (2012), a escolha das unidades de análise deve ser pautada na questão da pesquisa e nos problemas a serem solucionados. Nesse sentido, os dados podem ser coletados de diferentes formas. Os dados primários são obtidos por meio de observações, discussões e entrevistas e os dados secundários obtidos por meio de estatística operacional, relatórios e informes financeiros (COUGHLAN; COUGHLAN, 2002).

3.1.2 Coleta de Dados

A coleta de dados no contexto deste trabalho tem sido realizada a partir de dados definidos como imprescindíveis do ponto de vista da empresa e do cliente. Para a implementação do modelo de análise foram definidos dados de origem primária e secundária. No que se refere a coleta de dados primários, foram realizadas pesquisas qualitativas e quantitativas com grupos de usuários consumidores do produto digital abordado anteriormente.

A coleta de dados de forma secundária se deu por meio de cálculo de indicadores utilizando das bases de dados disponibilizada pela organização.

3.1.3 Análise de dados e planejamento das ações

Esta fase teve como abordagem a etapa entre análise dos dados disponíveis até o início da implementação do modelo de *Customer Centric* (CC). O planejamento das ações foi

construído em conjunto com alguns líderes da organização e utilizou-se como ferramenta auxiliar a metodologia *Design Thinking*.

Para a etapa de criação de um modelo pautado em CC, foram realizadas as seguintes etapas:

- a. Análise da disponibilidade dos dados;
- b. Definição da frequência de coleta;
- c. Definição de modelo de coleta;
- d. Definição de rotina de análise dos dados coletados;
- e. Definição de meta para os indicadores;
- f. Criação de cronograma de implementação;
- g. Definição de um projeto piloto de medidas para avaliação de resultados;

3.1.4 Implementação das ações

Essa fase tem como objetivo a implementação do modelo de gestão de *Customer Centric* a partir das etapas definidas na etapa anterior. Para auxílio na implementação das contramedidas utilizou-se o Diagrama de Gantt para o auxílio na criação do plano de ação.

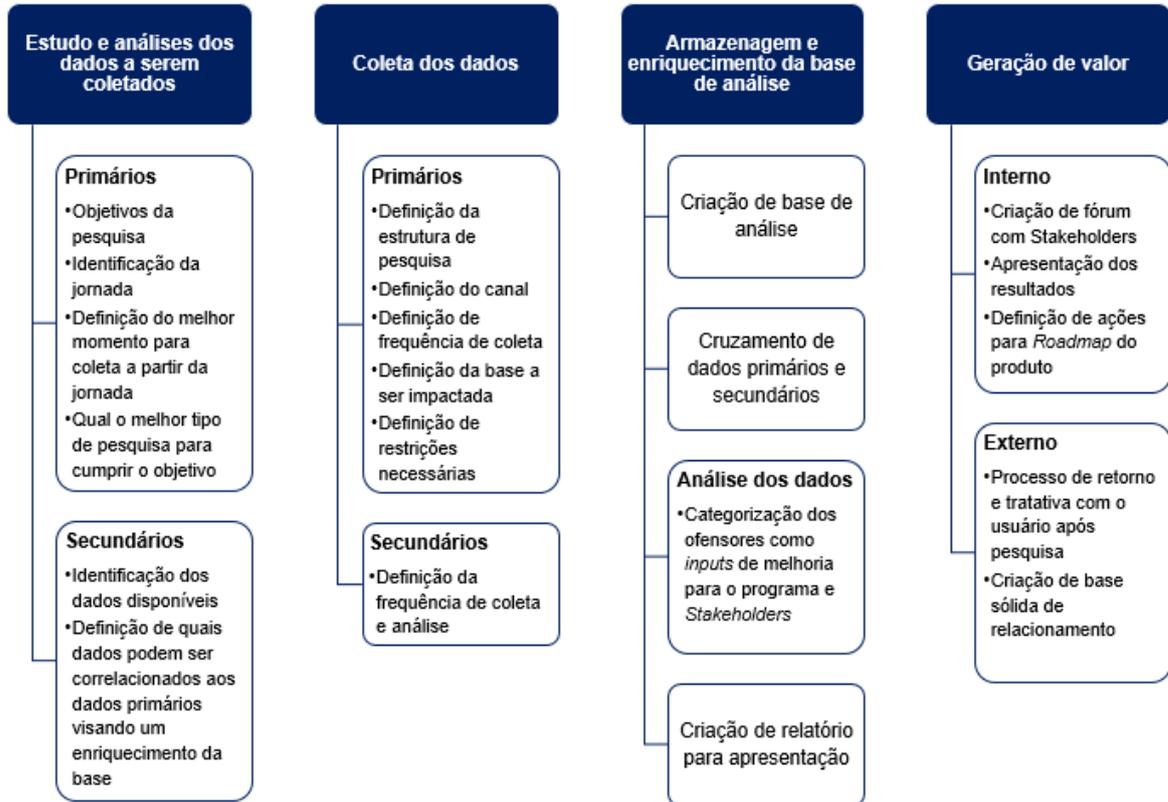
3.1.5 Avaliação dos resultados e geração do relatório

A avaliação de resultados envolve uma reflexão dos resultados, intencionais ou não intencionais, das ações, para que haja aprendizado e o próximo ciclo consiga se beneficiar do ciclo completado (COUGHLAN e COUGHLAN, 2002).

4 PROPOSIÇÃO DO MODELO *CUSTOMER CENTRIC* (CC)

Aqui, descreve-se como são aplicadas as etapas da pesquisa ação para a implementação do modelo *Customer Centric* no programa a fim de garantir o atingimento dos objetivos descritos nesse trabalho. Tais etapas são apresentadas na Figura 4.

Figura 4 – Etapas para consolidação do modelo *Customer Centric* na organização



Fonte: Autora (2021)

4.1 ESTUDO E ANÁLISE DOS DADOS A SEREM COLETADOS

Como elencado anteriormente, nesse momento do planejamento de implementação do modelo *Customer Centric* foi necessário definir as unidades e técnicas de análise que resultaram em um modelo pautado na visão do cliente. Para esse modelo foram utilizados dados de origem primária e secundária que serão apresentados a seguir.

4.1.1 Dados primários

O modelo composto por dados primários consiste de pesquisas qualitativas e quantitativas com os usuários do programa conforme descrito abaixo.

4.1.1.1 NET PROMOTER SCORE (NPS)

A primeira pesquisa, também chamada Net Promoter Score (NPS), refere-se a uma metodologia que possui como objetivo mensurar a experiência e o grau de lealdade do consumidor com o programa, conforme descrito no suporte teórico desse trabalho. Para Reichheld (2012), esse indicador NPS não possui utilidade se a organização não agir de acordo com o que foi aprendido sobre o cliente. Por isso, a metodologia apresentada leva em consideração a importância de não somente levantar a opinião do consumidor, mas também de desenhar um plano de ação que atenda, de maneira viável, às necessidades do mesmo.

Essa metodologia pode ser inserida na jornada do usuário de duas maneiras distintas, a primeira delas chama-se NPS transacional e é utilizada para medir a experiência do usuário em algum ponto específico da jornada, como o momento de compra, por exemplo. A segunda delas chama-se NPS relacional e é utilizada para medir a experiência com a jornada completa, desde o momento de conhecimento do produto até último ponto de contato do cliente com a empresa. A jornada do programa em questão pode ser observada na Figura 5.

Figura 5 - Jornada do usuário do programa



Fonte: Autora (2021)

No contexto da empresa, a pesquisa deve ser utilizada nos dois momentos distintos da jornada do usuário do programa e tais aplicações possuem objetivo quantitativo, visto a escala numérica que possuem, e qualitativo a partir do campo de comentário que o usuário pode preencher relacionando uma razão as notas atribuídas.

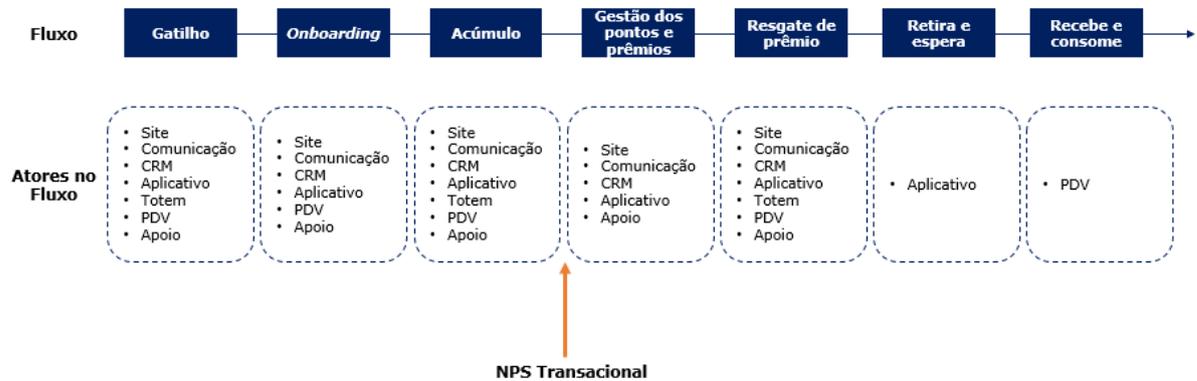
A pergunta definitiva, previamente detalhada, deve vir acompanhada de uma escala numérica e, na visão de Reichheld (2012), é fundamental que esta seja simples e clara como a própria pergunta. Na visão do autor, a escala de 0 a 10 possui vantagens significativas como a visão do cliente de uma escala intuitiva por atrelar a avaliação escolar, por estar ele acostumado diariamente com sistemas decimais de 10 dígitos e o padrão de 0 a 10 ser adotado por muitas empresas de mercado como Philips, Apple, General Electric, American Express, KPMG e outras, que também utilizam essa métrica em suas relações com clientes.

Dessa maneira, definiu-se os momentos de jornada, pergunta definitiva e a escala utilizada para mensurar a lealdade do cliente do programa de fidelidade conforme as Figuras 6 e 7.

4.1.1.1.1 NPS transacional

O momento de compra é considerado o momento da jornada onde existe o maior estresse por parte do usuário e a maior possibilidade de problemas advindos do atendimento no restaurante. Dessa maneira, decidiu-se medir a experiência do usuário nesse ponto específico com o objetivo de ter a visão mais clara dos possíveis problemas a serem resolvidos. A jornada do usuário com a inserção da pesquisa pode ser observada na Figura 6.

Figura 6 - Jornada do usuário com NPS transacional no momento pós acúmulo



Fonte: Autora (2021)

Considerando este ponto, a escala utilizada para mensurar a experiência do consumidor com a etapa de compra e pontuação foi de 0 a 10, conforme Figura 7.

Figura 7 – NPS transacional referente a momento específico da jornada do usuário

Em uma escala de 0 a 10, como foi sua experiência com a compra e pontuação no Clube XYZ?



Qual a principal razão para a sua nota

Fonte: Autora (2021)

No que se refere à frequência de coleta, todo usuário que realizar uma compra identificada no programa deverá receber uma pesquisa como essa em seu fluxo no aplicativo do programa.

4.1.1.1.2 NPS relacional

A métrica relacional do NPS é atrelada a toda a jornada do usuário com o programa. Dessa maneira, definiu-se como o momento final da jornada para recebimento da pesquisa. Nesse caso a pergunta não é direcional e abrange a experiência geral, conforme Figura 8.

Figura 8 - Jornada do usuário com NPS relacional ao fim do ciclo



Fonte: Autora (2021)

Considerando a jornada, a escala utilizada para mensurar a experiência do consumidor com o programa foi a mesma definida para o NPS transacional de modo a tornar o momento de atribuição mais amigável na visão do usuário e o processo de análise de resultados comum para os analistas da empresa, conforme Figura 9.

Figura 9 - NPS Relacional referente a toda a jornada do usuário

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o Clube XYZ a um amigo ou familiar?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Qual a principal razão para a sua nota?

Fonte: Autora (2021)

No que se refere à frequência de coleta, o usuário receberá uma pesquisa NPS quando completar o ciclo dentro do programa, próximo ao momento da experiência visando a coleta mais realista possível dentro desse fluxo. Além disso, visando um NPS relacional

consistente, é importante que se leve em consideração quatro fatores que podem influenciar no resultado. São eles: frequência de coleta; quarentena de envio; taxas de resposta e validação de resultados.

Ainda no que se refere à frequência de coleta, todo o usuário que completar o fim do ciclo do programa deve receber uma pesquisa NPS respeitando o tempo de quarentena entre as coletas. A quarentena deve respeitar um período de 3 meses, e durante esse período o usuário não deve receber mais de uma pesquisa. Tal regra se dá por duas razões: a primeira delas é relacionada às pesquisas gerarem alto nível de estresse no usuário, principalmente quando recebidas com frequência elevada.

Dessa maneira, quando a empresa atribui uma pesquisa curta, como NPS, em um período distante entre as coletas, existe uma maior pré-disposição do usuário de responder. A segunda é visando o não enviesamento da nota atribuída, visto que se um mesmo usuário que atribui nota 10 diversas vezes em um período pequeno, a nota final estará maquiada para o positivo e o mesmo ocorre para o lado negativo.

O fator taxa de resposta é responsável pela confiabilidade do indicador. No que diz respeito a pesquisas NPS, cada canal de coleta possui uma taxa média de mercado a ser buscada. Dessa maneira, é importante levar em consideração o canal escolhido para o contato com o consumidor e suas determinadas taxas comuns.

Para a validação dos resultados obtidos é indicado que se faça uma auditoria periódica do comportamento do cliente junto a uma amostra de clientes para assegurar que o resultado obtido condiz com a realidade.

Para essa amostra pode-se levar em consideração uma amostra de clientes com notas 9 e 10 atribuídas e analisar comportamentos como frequência de compra, aumento do ticket médio ao longo do tempo e a disposição desse usuário de fornecer feedback construtivo para a empresa.

4.1.1.2 Pesquisa qualitativa com o usuário

A segunda pesquisa tem caráter unicamente qualitativo e deve ser aplicada a uma base composta também por usuários que finalizaram o ciclo do programa, ou seja, tiveram interação com todos os momentos da jornada.

Essa base é composta por usuários respondentes da pesquisa NPS, pois trata-se de usuários propensos a responder pesquisas e também pelos usuários que realizam o maior

número de compras e pontuação no programa, sendo categorizados como *heavy users* (usuários pesados).

O roteiro da pesquisa foi elaborado com o objetivo de explorar as visões dos usuários perante alguns momentos mais específicos do programa como as recompensas e também a visões gerais como pontos de valor e de melhoria. O contato com a base de usuários foi realizado em dois momentos distintos.

Em um primeiro momento, é enviado um e-mail buscando o interesse e disponibilidade do usuário em participar de um momento de coleta de pontos de melhoria para o programa. O segundo momento é marcado por uma ligação de duração máxima de meia hora onde os usuários dispostos a participar foram abordados a partir do seguinte roteiro:

- Agradecimento da disponibilidade para o contato;
- Questionamento sobre a visão geral dele sobre o programa;
- O que o usuário mais gostou e menos gostou dentro da jornada (cadastro, recompensas, retirada em loja);
- O que mais ele gostaria de ter no programa;
- O que ele vê em outro programa de fidelidade que poderia ter no programa;
- Que tipo de recompensa mais o interessa;
- Abertura final para qualquer outra consideração que o consumidor tenha a fazer.

Essa coleta foi definida para ser realizada mensalmente com uma base inicial de 15 usuários a ser ampliada conforme o crescimento do programa e disponibilidade de equipe.

4.1.2 Dados secundários

No modelo de gestão CC proposto, a coleta de dados de forma secundária se dá por meio de cálculo de indicadores utilizando as bases de dados disponibilizadas pela organização.

De maneira a aprofundar os dados obtidos nas pesquisas primárias, é possível utilizar dados demográficos como faixa de idade, gênero e região do Brasil que cada usuário está inserido para correlacionar ao indicador NPS e obter análise de comportamento. É possível relacionar dados como período de entrada dos usuários no programa, a quantidade de pontos utilizados por período e o NPS referente.

Além disso, pode-se analisar o tempo total que o usuário leva para finalizar a sua jornada dentro do programa e como isso se relaciona ao NPS atribuído. Esse tempo deve ser medido desde o momento da compra até o momento onde o usuário retira uma recompensa em um restaurante.

O cálculo desse indicador tem como objetivo coletar o tempo médio de cumprimento da jornada e como cada usuário classificado a partir do indicador NPS se comporta no que diz respeito ao tempo, sendo assim possível traçar planos de ação futuros para cada comportamento característico.

Outra análise indicada é referente ao valor médio gasto por um usuário do programa ao longo do tempo. Esse indicador deve ser utilizado junto ao de tempo médio para analisar o comportamento por classificação de consumo dos usuários.

O indicador chamado taxa de *Breakage* é um indicador comumente utilizado em programas de fidelidade e pode ser inserido como forma de metrificar o engajamento dos usuários com o programa ao longo do tempo. O cálculo é dado por meio da quantidade de pontos expirados no período por tipo de usuário.

No caso específico do programa, esse tipo de indicador deverá ser analisado no período após seis meses do lançamento do programa visto que todos os pontos gerados no mês inicial possuem esse tempo de validade.

Além dos indicadores relacionados a momentos positivos da jornada do usuário, foram definidos como imprescindíveis os indicadores que se referem aos momentos de reclamação ou saída do programa. No que se refere às reclamações, deve-se considerar como análise a taxa de reclamações por usuários ativos do programa. Entende-se como usuários ativos todos os usuários que realizaram compras, resgates de recompensas ou ambos no período analisado.

Tais reclamações são atendidas por uma agência externa contratada para o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e a equipe do programa recebe semanalmente um relatório dos casos e seus respectivos ofensores. A análise da taxa de reclamações por usuários ativos do programa possibilita uma análise quantitativa, calculada por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de reclamação(\%)}: \frac{\text{Total de reclamações}}{\text{Total de usuários ativos no período}}$$

Além da taxa de reclamação por usuário, é possível analisar qualitativamente as categorias classificadas no contexto do atendimento dedicado aos usuários do programa. A vertente qualitativa, nesse caso, serve para categorizar o número e possibilitar diagnóstico aprofundado.

O último indicador a ser analisado refere-se ao *Churn Rate* (taxa de descadastro) dos usuários do programa ao longo do tempo. Essa taxa é obtida por meio do seguinte cálculo:

$$Churn Rate(\%) = \frac{\text{Total de usuários descadastrados}}{\text{Total de usuários cadastrados no período}}$$

Como no caso das reclamações, no momento de descadastro do programa o usuário fornece um comentário referente a razão de sua saída. Esse dado qualitativo será utilizado para embasar o dado quantitativo e fornecer um diagnóstico mais preciso ao indicador.

4.2 COLETA DOS DADOS

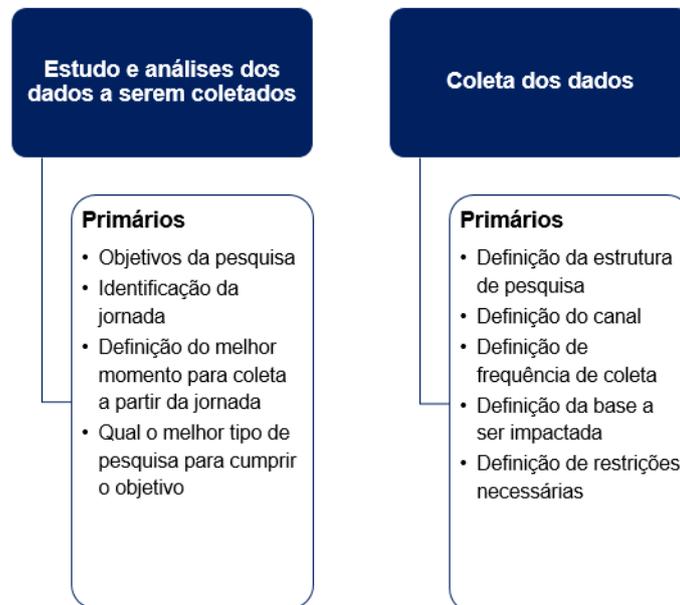
Após o planejamento dos dados a serem coletados, inicia-se o período de coleta dos dados de origem primária e secundária que precederão as etapas de análise e geração de valor.

4.2.1 Dados primários

Nessa etapa foi analisado inicialmente a disposição dos dados elencados na seção 4.1.1 desse trabalho. No momento inicial, a empresa não dispõe de nenhum dos dados primários elencados como imprescindíveis para a métrica da lealdade do usuário. Dessa maneira, tem-se como objetivo inicial de implementação de um modelo baseado em *Customer Centric* a criação desses indicadores primários, que se tornarão a base para diagnóstico do programa quando cruzados aos dados secundários, já dispostos nos repositórios de dados da empresa.

No que tange unicamente às pesquisas primárias, tem-se duas principais etapas a serem cumpridas até que se possa dar como concluída a implementação. Tais etapas são mostradas na figura 10.

Figura 10 - Etapas para a implementação de pesquisa quantitativa e qualitativa com o usuário do programa



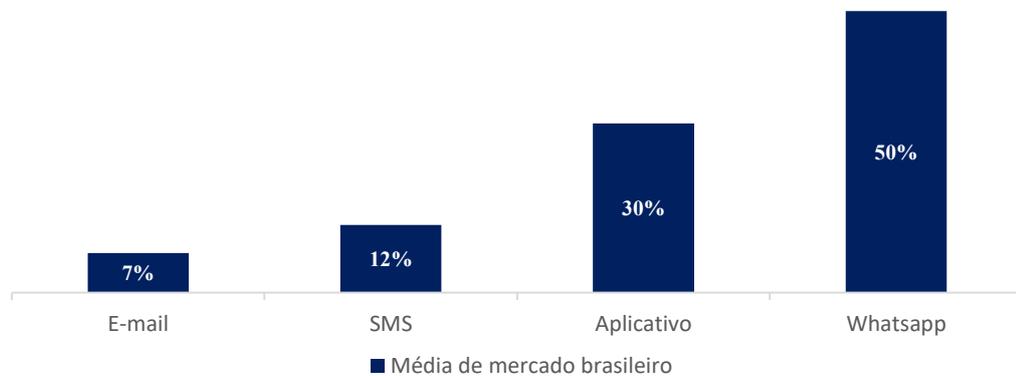
Fonte: Autora (2021)

No que se refere a etapa 1, definiu-se o NPS transacional como métrica para avaliar o momento específico da jornada após a compra e o NPS relacional como métrica para avaliar a experiência com toda a jornada, conforme detalhado no item 4.1.1 desse trabalho.

Em relação a etapa dois, referente à coleta de dados, após uma estrutura de pesquisa definida, estudou-se os prós e contras dos principais canais utilizados para coleta desse tipo de pesquisa para identificação do melhor modelo a ser implementado na realidade da empresa.

Para essa definição, foi necessário levar em consideração também as taxas de resposta buscando confiabilidade do indicador. Como via de comparação entre os canais, buscou-se junto a *Stakeholders* responsáveis por pesquisas NPS de grandes players o mercado brasileiro, as taxas de respostas médias praticadas no mercado. Tais taxas apresentam-se na Figura 11.

Figura 11 – Taxas de resposta médias de mercado para os principais canais de envio de NPS



Fonte: Autora (2021)

O que difere a taxa entre os canais é, principalmente, a facilidade com o que o usuário possui de participar da pesquisa. Quando se pensa em pesquisas por e-mail, é possível relacionar a baixa taxa de resposta ao fato que nem todos os usuários acessam os e-mails com frequência, os e-mails podem ir para a zona de *spam* além da possibilidade de o usuário disponibilizar a empresa algum e-mail não utilizado para não receber e-mails institucionais.

No entanto, as pesquisas via e-mail tendem a ser uma das mais utilizadas pelas empresas pela baixa pressão social de resposta imposta ao usuário e pela ampla difusão do e-mail como canal de contato das empresas com seus clientes.

Referente as pesquisas via SMS, podemos relacionar a taxa maior se comparado ao envio por e-mail pelo recebimento instantâneo via celular, dispositivo altamente internalizado na rotina dos usuários. No entanto, a partir de informações advindas dos *Stakeholders* conclui-se que poucas empresas utilizam o canal por conta do baixo uso dessa função por parte dos usuários, principalmente quando se refere a público alvo jovem.

O aplicativo, como o e-mail, é enquadrado como um dos canais mais utilizados para envio de pesquisas para o usuário. Tal fato se dá pela jornada de uso do cliente ser dentro do aplicativo e o envio da pesquisa ser visto como mais um ponto da jornada, não algo extra. As taxas de resposta tendem a ser altas pela facilidade que propõe ao usuário, que recebe a pesquisa no exato momento que finaliza sua jornada dentro do aplicativo.

No que se refere as pesquisas via *Whatsapp*, tem-se altos índices de resposta atrelados a facilidade de o usuário receber a pesquisa em um dos aplicativos mais utilizados em seu dia-a-dia. No entanto, esse tipo de canal exige a burocracia de validação da pesquisa junto ao time do *Facebook* além de possuir alto custo de disparo para a empresa.

No contexto desse trabalho, analisou-se os prós e contras da implementação de cada canal levando em consideração a particularidade da empresa. Tal análise pode ser vista no Quadro 1.

Quadro 1 - Análise dos principais canais de coleta para pesquisa NPS

Canal	Prós	Contras
E-mail	Facilidade e baixo custo de execução	Menor taxa de resposta
	Muitas empresas usam	
	Geralmente não faz pressão social para responder	
SMS	Não envolve desenvolvimento	Não é um canal desenvolvido dentro da empresa
	Custo baixo de execução	Público da empresa é composto principalmente por jovens de 18-30 anos que não estão habituados a usar SMS
		Taxa mediana de resposta
APP	Jornada do programa é dentro do APP	Alta complexidade de execução pois demanda esforço de desenvolvimento
	Facilidade de coletar logo após o momento de resgate em loja	
	Maior taxa de resposta	
	Muitas empresas usam	
	Público da empresa usa constantemente	
Whatsapp	Alta taxa de resposta	Possui custo por envio
	Público da empresa usa muito	Burocracia de validação junto ao <i>Facebook</i>
		O canal da empresa destinado a contato com o usuário está inativo

Fonte: Autora (2021)

A partir do estudo dos canais, seus diferenciais na visão do cliente e a complexidade de implementação, entrou-se em consenso com a equipe do projeto a respeito de dois momentos distintos de coleta. Foi definido o aplicativo como o canal para a versão final de coleta dos NPS transacional e relacional. No entanto, devido à complexidade de implementação e a necessidade de criação de uma base comparável desse indicador, planejou-se a criação de uma versão inicial de coleta do NPS relacional por meio de e-mail a ser disparado mensalmente para os usuários.

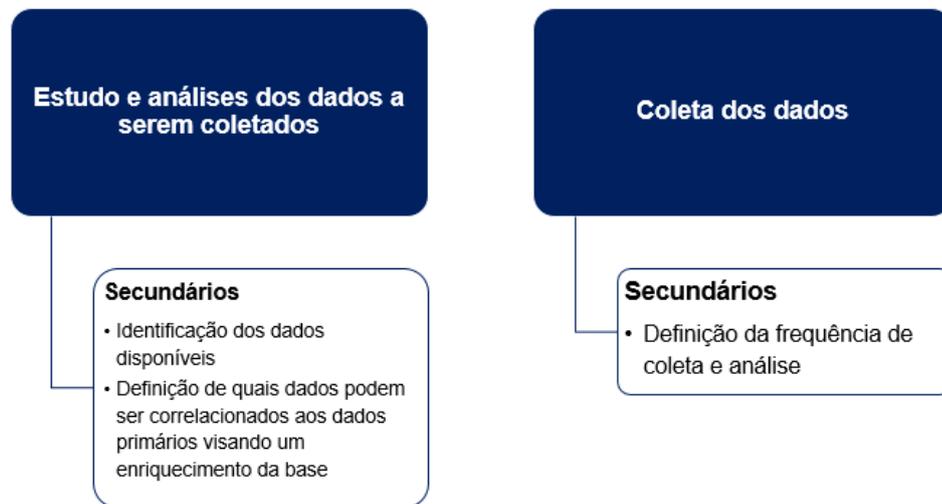
No que tange à base de envio e taxa de resposta requerida, foram definidas duas metas diferentes de acordo com as versões de coleta do indicador. Para a versão inicial via e-mail admitiu-se o envio para a base de usuários que cumpriram toda a jornada no determinado mês e uma meta de taxa de resposta de 5% definida com base nas taxas apresentadas na Figura 10 desse trabalho.

Para a versão final a ser coletada por meio do aplicativo, estabeleceu-se uma meta de 20% onde todos os usuários ao fim de ciclo receberão a pesquisa instantaneamente após o alcance da última etapa da jornada dentro do aplicativo, devendo ainda cumprir os fatores de consistência do indicador apresentados no item 4.2.1.1 desse trabalho.

4.2.2 Dados secundários

Nessa etapa foi analisada a disposição dos dados secundários disponíveis na organização, conforme descrito na seção 4.1.2 desse trabalho. A empresa possui em suas bases todos os dados aqui elencados como imprescindíveis para enriquecimento dos indicadores primários. No que tange à coleta desses dados, deve-se definir a frequência de coleta e o modelo de análise conforme etapa 2 da Figura 12.

Figura 12 - Etapas para a implementação de análise de dados secundários



Fonte: Autora (2021)

Em relação à frequência de coleta, identificou-se uma facilidade de acesso aos dados por meio das plataformas na nuvem, que são atualizadas automaticamente a cada nova transação dos clientes. Pela necessidade de realização de análise manual dos dados primários e secundários e pouca mão de obra disponível para tal, definiu-se inicialmente a frequência de cruzamento dos dados como mensal.

4.3 ARMAZENAGEM E ENRIQUECIMENTO DA BASE DE ANÁLISE

Em relação a armazenagem dos dados, apresentada na terceira etapa da Figura 5 desse trabalho, definiu-se um modelo inicial a ser gerado em Excel para os meses referentes a pesquisa via e-mail, que deve ser cruzado com outras bases disponibilizadas pela empresa para a criação de diagnóstico aprofundado a respeito de dados demográficos, dados de compra em loja, queima de recompensas, safra de entrada do usuário no programa, evolução da nota ao longo dos meses, etc.

Para a versão coletada por meio de aplicativo, será criado junto aos times dos outros produtos digitais, uma arquitetura de banco de dados na nuvem que suportará o modelo de indicadores *Customer Centric* não apenas do programa em questão, mas de todos os produtos que em um futuro próximo passarão pelo mesmo processo de desenvolvimento de indicadores que aqui se apresenta.

4.4 GERAÇÃO DE VALOR

Por último, conforme a quarta etapa apresentada na Figura 5 desse trabalho, quando se fala de geração de valor a partir de um indicador, pode-se dividir em duas principais frentes. A primeira delas é referente à geração interna de valor. Nesse momento, a equipe responsável analisa os resultados qualitativos e quantitativos do indicador, categoriza os feedbacks de modo a gerar insights, enriquece a base com os dados pertencentes à empresa e apresenta aos *Stakeholders* para a criação de uma cadeia de valor, onde serão definidos os impactos e possíveis atuações em curto, médio e longo prazo.

Em paralelo, atua-se com a geração externa de valor, ou seja, diretamente com o atribuidor da nota. Nesse momento, é importante mais do que oferecer uma tratativa ao problema pontual do cliente, criar uma relação de confiança e atenção onde seja possível reverter a situação crítica que a relação empresa-cliente se encontra e aprofundar o problema que o cliente apresentou em seu comentário, visando um diagnóstico preciso que possa ser transformado em ações de melhoria para o programa.

4.5 IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO

Para a execução das etapas elencadas nas seções 4.1 a 4.4 desse trabalho, foi necessário levantar os *Stakeholders* (partes interessadas) do processo, além de levar em consideração algumas particularidades de execução.

No que tange os *Stakeholders*, foram definidas pessoas chaves importantes em áreas afins do projeto e agências externas. Os times envolvidos são:

- Time do programa (*Economics, Growth, Fraude, Business Partner* com área de operações, *Product Owner (PO)*, Experiência do Cliente e Coordenador da área)
- Time de aplicativo
- Time de design
- Time de CRM
- Time de Jornada do consumidor e SAC
- *Product Owner* dos produtos digitais (Aplicativo, Totem e Delivery próprio)
- Gerência de Digital
- Empresa externa de SAC

No que se refere às particularidades da execução, para a criação do canal da pesquisa qualitativa com os usuários, por exemplo, foi necessário avaliar a viabilidade de execução desse tipo de pesquisa internamente, a partir das equipes disponíveis. Ao pensar na estrutura dessa pesquisa, imagina-se algo como um piloto para ações de relacionamento categorizadas a partir do NPS que serão efetivadas no médio e longo prazo.

No entanto, para a execução desse piloto, com o objetivo de criar inicialmente uma base de confiança com alguns usuários e coletar diferentes percepções a respeito do programa, foi necessário contar com a ajuda da empresa terceirizada, que fornece serviço de SAC aos diferentes produtos da empresa, incluindo o programa. O roteiro descrito no item 4.1.1.2 desse trabalho foi elaborado pelo time do programa para ser executado pela empresa mensalmente.

A empresa terceira responsável pelo SAC é contratada da organização para atender as reclamações, sugestões e críticas advindas dos seus consumidores. Os tickets dos clientes chegam para a empresa por diversos canais como Reclame Aqui (RA), FAQ dentro do aplicativo, redes sociais, etc, e são priorizados para atendimento a partir de uma matriz de criticidade construída em parceria com os times envolvidos. No contexto desse trabalho, a empresa em questão se mostrou disposta a aprofundar os ofensores dos clientes, conforme roteiro previamente citado, visando a garantia da boa experiência dos mesmos.

Com as devidas definições do trabalho elencadas, fez-se necessário a construção de um cronograma de implementação a ser acompanhado como forma de gerenciamento da execução das ações planejadas, conforme Figura 13.

Como forma de metrificar os resultados da implementação do modelo para a empresa e definir ações de melhoria tanto ao modelo desenhado quanto ao programa em si, propôs-se a implementação de um projeto piloto. Os resultados e as discussões referentes a ele podem ser vistos na seção 5 desse trabalho.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção fornece uma descrição breve da empresa que é objeto do estudo, descrevendo sua abrangência, operação que executa, seus desafios e características dos seus serviços prestados para clientes. Descreve também o desafio de transformação do negócio por meio da estratégia centralizada no cliente que é o objeto central do estudo.

Posteriormente serão apresentados os dados coletados para o entendimento do problema e as análises feitas nas seções subsequentes. Por fim, as contramedidas criadas a partir das análises feitas, o plano de ação para auxiliar na implementação do modelo de gestão *Customer Centric* e os resultados obtidos com as contramedidas já implementadas.

5.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E PRODUTO

Como introduzido anteriormente, a organização de distribuição *Fast Food* faz parte do segmento do varejo *Business to Consumer* (B2C) de Bens de Consumo no âmbito nacional, é o máster franqueado brasileiro representante da companhia de restaurantes norte-americana e conta atualmente com uma rede de mais de 700 lojas distribuídas em todas as regiões do território brasileiro.

A partir de 2017 a organização passou a investir seus esforços na aproximação do cliente por meio digital com a criação de produtos como aplicativo, totens de atendimento, delivery próprio, pagamentos com carteiras digitais, etc. O trabalho em questão é desenvolvido na frente digital de aplicativo, onde foi criado o programa de recompensas da companhia no ano de 2021.

O objetivo do programa é ser um canal de aumento de frequência de compra, potencial identificador de vendas e um dos maiores meios de fidelização mediante a geração de recompensas para os usuários leais chamados *heavy users* (Usuários pesados). O cadastramento no programa é gratuito e nele é possível encontrar um grande leque de recompensas a gosto do cliente.

Para ter acesso aos benefícios do Clube, o usuário deve realizar compras de produtos da companhia que serão revertidos em pontos na proporção um para um. Cada recompensa possui uma quantidade de pontos necessária e o usuário pode reverter sua pontuação obtida nas recompensas disponíveis para a sua pontuação ou consumir mais para obter mais pontos.

O benefício para a companhia está em promover o incentivo a novas vendas identificadas por meio da necessidade intrínseca do usuário em obter mais pontuação e reduzir

o espaço entre as compras dos usuários leais, garantindo ganho de receita e fidelização de clientes.

O que foi desenvolvido neste trabalho teve como principal foco propor melhorias ao modelo de transformação do processo de fluência digital em um contexto de competência digital que utiliza como balizador a estratégia *Customer Centric* (Cliente no centro) além de possibilitar a visão de melhorias a jornada do programa a partir da visão do usuário.

A organização em questão foi escolhida pela facilidade de acesso aos dados e pela participação da autora no contexto, o que possibilita a implementação das ações propostas no período pós piloto.

5.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A estratégia de *Customer Centric* é a estratégia definida para os próximos anos da organização e as ações dela provenientes devem impactar não só as frentes digitais, mas a maneira como o cliente é atendido nos pontos de venda, a experiência de compra, o consumo dos produtos e, principalmente, como a experiência do cliente será desenvolvida de maneira *omnichannel* (multicanal).

Tendo como objetivo o alcance dessa estratégia, um dos desafios correntes da organização é utilizar o programa de recompensas como o meio de aproximação e criação de um relacionamento com o cliente fiel. Nesse contexto, o funcionamento do programa de recompensas ocorre por meio de plataforma digital, conforme explicitado no item 4.1, e localiza a empresa como fluente digitalmente, devido à sua capacidade de uso das frentes tecnológicas como diferencial competitivo.

Nesse formato, o uso da tecnologia é considerado como estratégia fim. O que objetiva esse trabalho é o desafio de transformação do status de fluente digital para um status de competente digital. A empresa é competente digitalmente quando utiliza a tecnologia como meio de obter embasamento para traçar estratégias consolidadas de relacionamento com seus clientes fiéis.

Nesse contexto, o uso da tecnologia é considerado como estratégia meio e o relacionamento consistente com sua base de clientes é considerado como a estratégia fim. Como forma de entendimento inicial do problema, buscou-se aprofundar quais dados já eram coletados e quais eram as metas envolvidas no planejamento de crescimento do programa.

Nesse momento, foi possível identificar que os principais indicadores estavam vinculados apenas às questões financeiras e numéricas, como número de cadastros diários obtidos, vendas identificadas no período ou pontos gerados por período.

Como foi referenciado anteriormente neste trabalho, é sabido que as métricas financeiras e numéricas são profundamente importantes na avaliação do sucesso de um negócio. No entanto, quando são tidas como análises apenas essas métricas, está sendo esquecido de ouvir o principal elo do relacionamento empresa-cliente.

Além disso, analisa-se apenas lucros sem conseguir distinguir se determinado lucro é bom ou ruim. Nesse caso, um lucro ruim seria advindo de uma pessoa insatisfeita que abandona seu relacionamento com a empresa e possui um potencial poder destrutivo, sobretudo por meio da comunicação boca-a-boca.

Dessa maneira, entendeu-se que o objetivo do trabalho seria realizar um diagnóstico do programa na visão do cliente e definir um modelo de gestão pautado em relacionamento que comporte o processo de transformação para uma empresa competente digitalmente.

5.3 PROJETO PILOTO

Nessa etapa, foi definida a implementação de um projeto piloto que visa analisar a efetividade do modelo proposto, além de elencar pontos de melhoria ao modelo e ao programa. As etapas aqui seguidas serão as mesmas definidas na Figura 5 da seção 4 desse trabalho.

5.3.1 Dados primários

No que diz respeito aos dados primários, foram realizadas coletas quantitativas por meio do indicador NPS, realizadas por meio de e-mail. Os resultados aqui apresentados são referentes a duas coletas relacionadas aos usuários que fecharam o ciclo do programa nos meses de maio e junho.

Além do indicador quantitativo, foi possível coletar dados qualitativos referentes às atribuições qualitativas dos usuários referentes a nota atribuída ao NPS e a visão dos usuários na pesquisa qualitativa realizada junto à empresa de SAC parceira.

Os dados coletados na implementação piloto, embora façam parte de uma amostra pequena, se referem a coletas realizadas com clientes de todas as regiões do Brasil, o que permite uma visão abrangente e ao mesmo tempo regionalizada do desempenho do produto.

5.3.2 Dados Secundários

Em relação aos dados secundários, foram realizadas extrações de dados nas bases na nuvem disponibilizadas pela empresa, conforme anteriormente abordado nesse trabalho, visando enriquecer as análises primárias obtidas na etapa anterior.

5.3.3 Resultados

Nesse tópico do trabalho serão abordados os resultados referentes à implementação piloto do modelo de *Customer Centric* ao programa de fidelização, visando o alcance dos objetivos previamente propostos.

5.3.3.1 NPS Relacional

No que se refere ao indicador NPS, foram realizadas coletas mensais apresentadas como forma de uma análise evolutiva do indicador. Por razões de complexidade e tempo elevado de desenvolvimento para o NPS via aplicativo, definiu-se junto a empresa o canal de e-mail para realização do piloto e, por essa razão, será coletado apenas o NPS relacional referente ao fim da jornada do usuário com o programa.

Devido ao *lead time* alto de recebimento e resposta de um e-mail na caixa de entrada do usuário, entende-se que o NPS transacional coletado por esse canal não seria efetivo de modo que, provavelmente, o usuário responderia o e-mail transacional estando em momentos avançados da jornada, fato esse que poderia afetar a nota e os *feedbacks* atribuídos.

O NPS relacional a ser coletado via e-mail foi construído junto ao time de Design que definiu a abordagem necessária para o corpo do e-mail e texto da pesquisa, time de CRM que é responsável pelo dimensionamento da base de envio, criação do html, disparo e análise das taxas de abertura e cliques da pesquisa.

5.3.3.1.1 Resultados da pesquisa

No que se refere aos resultados especificamente da pesquisa, obteve-se taxa de resposta final calculada por meio da fórmula:

$$\text{Taxa de resposta} = \frac{N^{\circ} \text{ de usuários respondentes}}{N^{\circ} \text{ total de usuários que receberam o e - mail com a pesquisa}}$$

Para análise de performance geral da pesquisa, utilizou-se os dados obtidos por meio da aplicação da pesquisa NPS nos meses de maio e junho. Para obtenção do número de usuários respondentes realizou-se a média entre o número de usuários respondentes nos dois meses. O mesmo se aplicou para o número total de usuários que receberam a pesquisa. A taxa de resposta acumulada foi obtida:

$$\text{Taxa de resposta de maio} = \frac{78}{2700} = 2,88\%$$

As taxas acumuladas e mensais referentes a maio e junho podem ser observadas na Figura 14. Conforme pode ser observado na Figura 11 desse trabalho, a taxa de resposta percorrida a partir do benchmarking é cerca de 7%. Além disso, fez-se uma análise estatística de tamanho de amostra necessária para uma confiabilidade de 90% com uma margem de erro de 5% a partir da fórmula:

$$\text{Tamanho da amostra: } \frac{\frac{z^2 \cdot p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \cdot p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

E obteve-se uma amostra de no mínimo 248 respostas, o que garantiria uma taxa de resposta de 9%. A partir dessa análise, identifica-se o primeiro ponto de atenção referente ao modelo estipulado.

5.3.3.1.2 Classificação dos usuários e cálculo do NPS

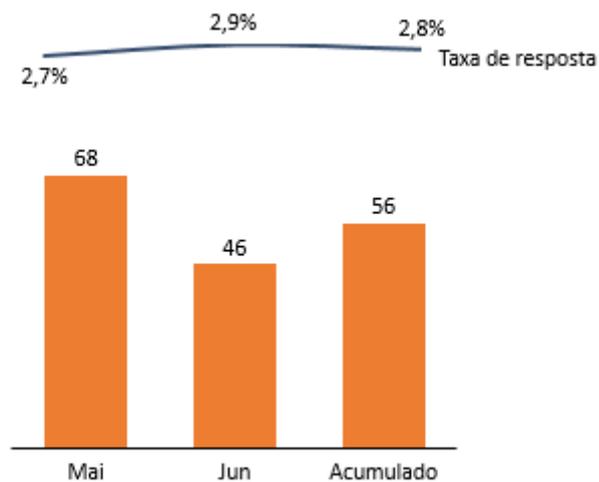
O indicador NPS é calculado a partir da nota dos usuários respondentes por meio da fórmula:

$$\text{NPS} = \% \text{ Usuários Promotores} - \% \text{ Usuários Detratores}$$

De acordo com a fórmula e total de respondentes, o programa obteve um NPS acumulado calculado em 56%. Tal número refere-se ao total de 110 usuários *promotores* e 22 usuários *detratores* que responderam à pesquisa NPS do programa nos meses de maio e junho. Por se tratar de um indicador novo que ainda não possui base histórica de comparação, decidiu-se estipular em conjunto aos gestores como meta para o indicador do programa estar acima do NPS base da empresa.

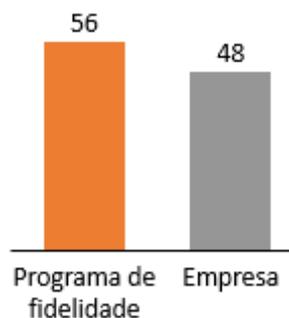
As Figuras 14 e 15 apresentam o NPS acumulado por meio das duas coletas do programa e a evolução das taxas de resposta atingidas e a comparação do NPS do programa, da empresa, respectivamente. Cabe salientar que, embora o indicador acumulado estar posicionado 8 pontos acima da meta estipulada, ainda é cedo para tomar o número como base devido à pequena taxa de resposta e universo dos respondentes. É indicado criar uma base histórica cumprindo os requisitos de sustentabilidade do indicador antes de torná-lo um número que se persegue na gestão de programa.

Figura 14 – NPS do programa para os meses de coleta e acumulado acrescido da evolução das taxas de resposta



Fonte: Autora (2021)

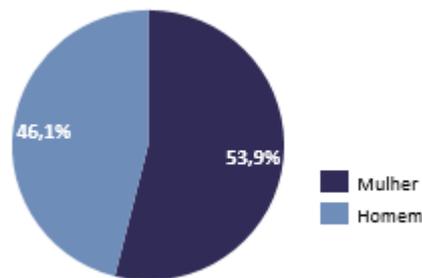
Figura 15 – Comparação entre o NPS do programa e empresa



Fonte: Autora (2021)

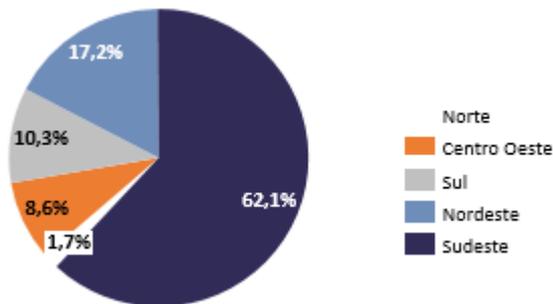
No que se refere à nota acumulada obtida, utilizou-se de dados secundários da empresa visando enriquecer a base de análise do indicador. Em relação a demografia dos respondentes, obteve-se participantes distribuídos de maneira quase uniforme entre os gêneros masculino e feminino e em sua maioria baseados na região Sudeste do país, conforme Figuras 16 e 17.

Figura 16 – Gênero dos usuários respondentes



Fonte: Autora (2021)

Figura 17 – Região dos usuários respondentes



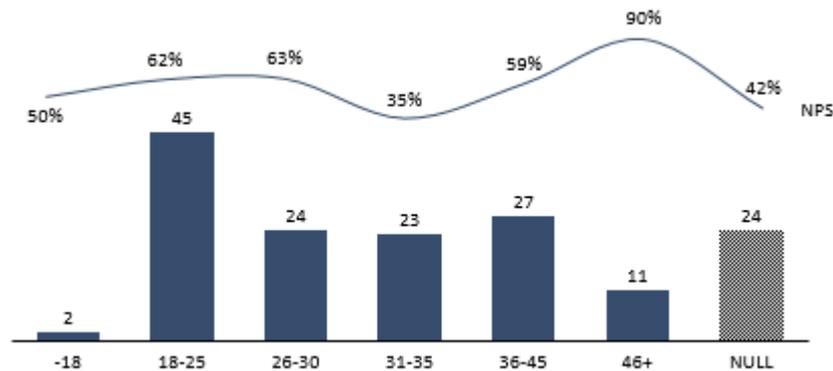
Fonte: Autora (2021)

Além dos dados acima, foi possível comparar o NPS atribuído a cada faixa de idade dos usuários do programa, conforme Figura 18. De acordo com o gráfico é possível perceber que a faixa de idade que representa o público alvo do programa, entre 18 e 30 anos, é responsável pelas maiores notas de NPS, ficando atrás apenas do volume de usuários maiores de 46 anos, cujo volume não é tão representativo.

É possível perceber ainda que a faixa dos 31-35 anos apresentou o maior número proporcional de usuários detratores da pesquisa e pode-se admitir que os usuários dessa faixa tendem a ser mais críticos em suas notas. Tal hipótese deve ser validada nas próximas rodadas mensais de NPS.

Do ponto de vista de gestão do programa é importante além de estar em linha com todas as faixas de idade, acompanhar a experiência do maior volume de usuários responsável pelo público alvo do programa.

Figura 18 – NPS atribuído por cada faixa de idade

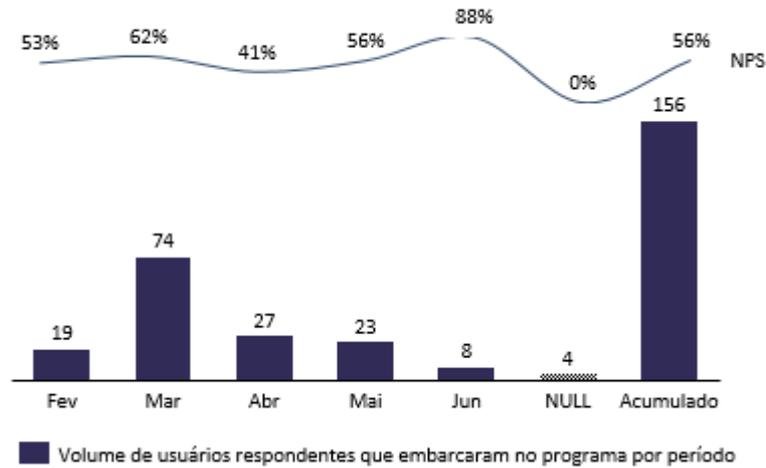


Fonte: Autora (2021)

Pode-se relacionar o indicador NPS ao tempo que os usuários estão no programa usufruindo dos benefícios. Quando se analisa a Figura 19 é possível perceber que o NPS dos usuários que embarcaram nos meses iniciais de programa e estão usufruindo da mecânica há mais tempo tende a ser mais estável do que o NPS dos usuários que entraram no programa no mês de junho, por exemplo.

Tal razão pode ser relacionada ao usuário que está usufruindo há mais tempo pode ter esbarrado com os ofensores previamente abordados nesse trabalho, o que acontece em menor volume com o usuário que acabou de entrar no programa. Embora seja precipitado utilizar a nota acumulada como a nota oficial do programa por se tratar de um universo restrito de coleta, é possível ver um comportamento com pouca variação ao longo do tempo no que se refere aos períodos de maior volume de usuários respondentes embarcados.

Figura 19 – NPS atribuído pelos usuários que embarcaram no programa no período



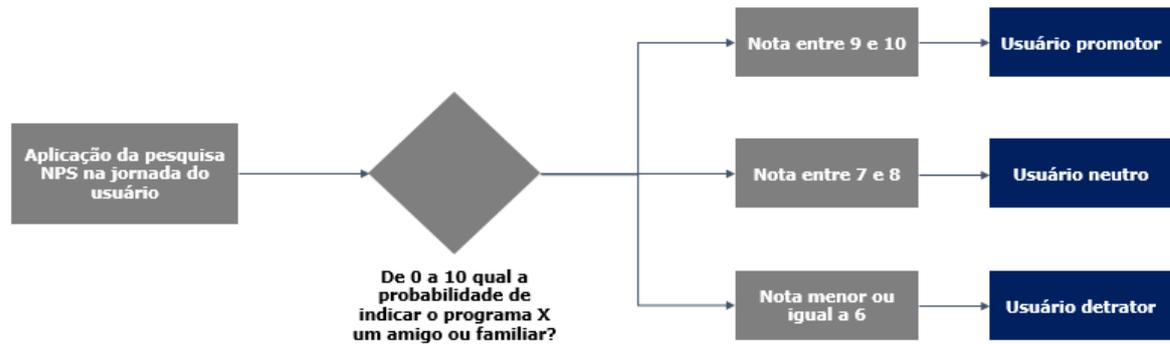
Fonte: Autora (2021)

Na visão de análise acumulada de NPS, conclui-se que é indicado dar atenção aos ofensores aqui elencados e continuar as coletas do indicador ao longo do tempo, com um universo maior de respondentes, para que se obtenha um diagnóstico mais aprofundado no que se refere à visão do cliente perante ao programa e se possa traçar metas numéricas de gestão.

A aplicação do questionário NPS não é apenas para pesquisar e levantar dados sobre a atitude de seus consumidores, mas sim dividi-los em categorias capazes de prever comportamentos quantitativos. É necessário saber quantos de seus clientes são promotores, neutros e detratores para que as ações direcionais sejam realizadas de acordo com o comportamento característico e necessidades de cada grupo.

Os clientes que respondem a pesquisa NPS são classificados de acordo com a metodologia de Reichheld (2012) representada na Figura 20.

Figura 20 – Categorização dos usuários pós pesquisa NPS



Fonte: Autora (2021)

No que se refere às análises qualitativas referentes a pesquisa NPS, obteve-se comentários que foram classificados em categorias ofensoras de acordo com o tipo do usuário, sendo ele promotor, neutro ou detrator do programa.

Como primeiro passo para a categorização, foi necessário definir a granularidade na qual os *feedbacks* seriam analisados. Os *feedbacks* foram lidos e classificados, um a um, nas diferentes categorias e subcategorias. Se o *feedback* retratasse um problema muito pontual de um cliente, não era criada uma categoria para ele.

Caso houvesse outros comentários de clientes que retratassem problemas semelhantes, então era criada uma categoria que retratasse o problema. Dessa maneira, o Quadro 2 apresenta os principais problemas elencados pelos clientes.

Quadro 2 – Categorização dos *feedbacks* do cliente

Problema elencado	Categoria
Os pontos do cliente não foram computados após o período limite de 24h	Problema de tecnologia
O usuário sugere tipos de recompensas	Recompensas
O usuário sugere novos tipos de promoção e campanhas	Promoções e campanhas
Usuários não entendem detalhadamente a mecânica	Comunicação

do programa	
O usuário teve problema com algum produto da empresa	Produtos
O usuário teve algum problema durante o atendimento no restaurante	Atendimento

Para compreender quais são as questões mais relevantes levantadas pelos clientes da empresa na pesquisa NPS, será utilizado um Diagrama de Pareto para priorização das categorias e subcategorias de feedback.

5.3.3.1.3 Fechamento de ciclo com o usuário

O momento pós pesquisa NPS, segundo Reichheld (2012), é um dos momentos fundamentais para o sucesso do indicador e do negócio. Na visão do autor, as empresas devem pautar-se pelo aprendizado de ciclo fechado e criar processos de melhoria, incorporando-os em suas operações diárias, ou seja, de nada adianta o NPS se as empresas não agirem de acordo com o que aprenderam, isto é, se não fecharem o ciclo entre aprendizado e ação.

Além do processo de usar o aprendizado como melhoria, fechar o ciclo é visto como a forma de atuar junto ao cliente fechando seu ciclo com a empresa da melhor forma possível. Em casos de usuários detratores, por exemplo, indica-se que seja feito um contato em até 48 horas para entendimento aprofundado do problema e buscar corrigi-lo. Dessa maneira, a empresa garante que o usuário detrator terá seu problema pontual resolvido, terminará seu ciclo sem ressentimentos e ainda trará para a empresa a oportunidades de desenvolvimento.

Como forma de atuar junto aos usuários do programa suprimindo o objetivo de fechar o ciclo com eles após o momento de pesquisa, criou-se um e-mail corporativo onde a área de experiência do cliente atuou, já em maio, e obteve resultados positivos como o retorno de um usuário que havia atribuído nota 8, caracterizando-se como neutro, devido a alguns problemas junto ao programa.

No comentário atribuído a pesquisa NPS, o usuário indicou sugestões de melhoria ao programa e se mostrou aberto a receber um contato para tratar dos problemas pontuais que havia levantado.

5.3.3.2 Pesquisa qualitativa com os usuários

A pesquisa de caráter qualitativo foi aplicada de acordo com o explicitado na seção 4.1.1.2 desse trabalho e teve duas aplicações mensais. A base de contato dessa pesquisa foi elaborada a partir dos usuários respondentes da pesquisa NPS e dos usuários com maior consumo dentro do programa.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa que demanda esforço de tempo maior que uma pesquisa digital, como a de NPS, tendo em vista o aprofundamento requerido e a pré-disposição da agência para a realização, definiu-se uma base de 40 usuários a serem atingidos pela primeira etapa de convite a participar. Dos 40 usuários, 12 se dispuseram a participar da pesquisa e os resultados referentes a essas conversas se encontram abaixo.

A partir dos comentários dos usuários, elencou-se os principais ofensores do programa, conforme Quadro 3. Pode-se perceber o problema de pontuação, a indicação por novas recompensas e a dificuldade de entendimento da mecânica do programa como os mais relevantes. Pode-se relacionar o resultado dessa pesquisa com o da pesquisa NPS e é possível perceber que os resultados se cruzam, o que possibilita uma visão de problema mais aprofundada.

Quadro 3- Principais ofensores entre os usuários da pesquisa qualitativa

Problema elencado	Categoria
Os pontos do cliente não foram computados após o período limite de 24h	Problema de tecnologia
O usuário sugere tipos de recompensas	Recompensas
O usuário sugere novos tipos de promoção e campanhas	Promoções e campanhas
Usuários não entendem detalhadamente a mecânica do programa	Comunicação

Fonte: Autora (2021)

5.3.3.3 Análise das reclamações via SAC

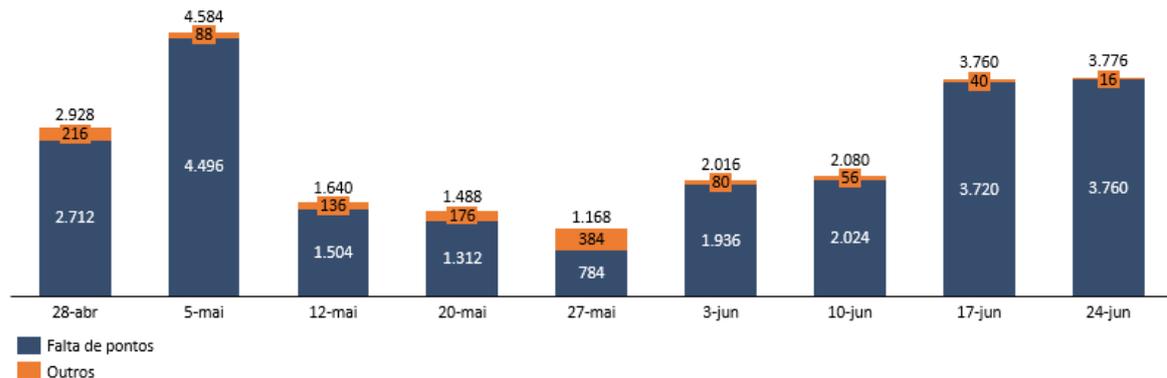
A análise das reclamações atendidas pela agência responsável é realizada por meio da visão quantitativa, calculada por meio da fórmula:

$$\text{Taxa de reclamação(\%)}: \frac{\text{Total de reclamações}}{\text{Total de usuários ativos no período}}$$

O ponto de vista quantitativo obtido por meio da taxa de reclamação não será abordado nesse trabalho devido a informações sensíveis a empresa como o volume total de usuários ativos do programa. Para a análise do volume total de reclamações utilizou-se um fator multiplicador, conforme Figura 21.

No que se refere aos ofensores entre as reclamações pode-se perceber o problema de pontuação novamente como a principal questão enfrentada pelos usuários, conforme Figura 21. Por se tratar de um ofensor previamente elencado em outras interações com o usuário, a seção 5.4 desse trabalho abordará o problema de forma geral e não centrado em um canal de pesquisa específico.

Figura 21 – Reclamações atendidas pelo SAC por semana.



Fonte: Autora (2021)

5.3.3.4 Análise dos descadastrados do programa

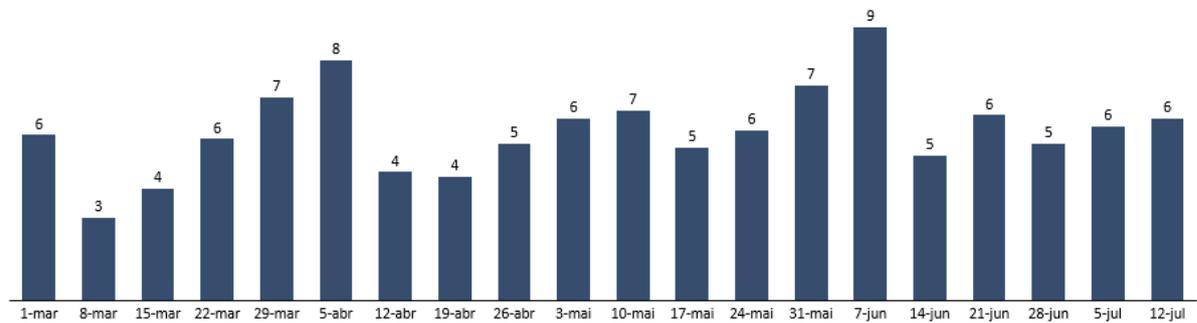
Para a análise dos descadastrados dos usuários do programa, utilizou-se o cálculo de *Churn Rate*, conforme fórmula abaixo:

$$\text{Churn Rate(\%)}: \frac{\text{Total de usuários descadastrados}}{\text{Total de usuários cadastrados no período}}$$

A figura 24 apresenta a visão semanal do volume de descadastro desde o mês de março e, embora o número de usuários no programa tenha apresentado um crescimento de 90% desde então, o volume de descadastro segue semelhante a uma média de 5,7 usuários descadastrados por dia.

O ponto de vista quantitativo obtido por meio da taxa de descadastramento não será abordado devido a informações sensíveis a empresa como o volume total de usuários cadastrados no período do programa.

Figura 22 – Visão semanal de volume de descadastramento



Fonte: Autora (2021)

Os resultados qualitativos, obtidos a partir do formulário que os usuários preenchem no momento de descadastramento, permitem algumas análises que complementam as análises das pesquisas descritas anteriormente, conforme Quadro 4. Pode-se perceber que as categorias ofensoras se assemelham às categorias descritas a partir das pesquisas NPS e qualitativa, além da análise de reclamações via SAC.

Quadro 4 - Motivos de descadastramento dos usuários do programa

Problema elencado	Causa	Categoria
Usuário se descadastra por ter medo de ter que pagar para participar	Usuário não entende a mecânica sobre o programa ser gratuito	Comunicação
Usuário se descadastra para participar de outro programa	Usuário não entende a mecânica sobre o programa não exigir exclusividade	Comunicação
Usuário se descadastra por não ter seus pontos computados dentro das 24h estabelecidas.	Os pontos relacionados a compra do usuário não foram computados dentro do período esperado	Problema de tecnologia
Usuário se descadastra por esperar por outras	As recompensas disponíveis não satisfizeram as	Recompensas

recompensas	expectativas do usuário	
-------------	-------------------------	--

Fonte: Autora (2021)

5.4 DISCUSSÕES E PLANOS DE MELHORIA PARA O MODELO E PROGRAMA

Nesse tópico do trabalho serão feitas considerações a partir dos resultados apresentados na seção anterior no que se refere ao programa de fidelização e modelo proposto.

5.4.1 Planos para o modelo

Na visão do modelo, o piloto foi responsável por acentuar pontos de melhoria à proposta inicial e possibilitou a criação de duas macros áreas no que tange a experiência do cliente: Indicadores e *Insights* (1) e Estratégia e Planejamento (2).

A área de indicadores e *insights* abriga os desafios relacionados as pesquisas e interações com os clientes a fim de obter as visões qualitativas e quantitativas referentes ao programa. A área de estratégia e planejamento possui o desafio de mensurar o impacto da visão do cliente na jornada do programa e, a partir dos insumos gerados pela área de indicadores e insights, ajudar os *Stakeholders* a planejar ações a fim de solucionar os pontos de dor elencados.

Dentre a frente de indicadores e *insights*, alguns pontos latentes foram identificados como resultado da implementação piloto, sendo eles: pesquisa NPS; rotina de fechamento de ciclo com o usuário pós pesquisa e canal interno de feedback para o programa.

No que tange à pesquisa NPS, obteve-se como resultado taxas de resposta mensal e acumulada abaixo do esperado, ou seja, um dos requisitos da seção 4.2.1 desse trabalho considerado imprescindível para garantia da consistência do indicador, não foi atendido.

A solução para esse desafio será dividida em planos de curto e médio prazo. A curto prazo, é necessário que se realize, junto ao time de CRM, o estudo de aplicações práticas que garantam a participação do maior número possível de usuários. Como alternativa podem ser executados testes A/B com modelos de e-mail e horários de envio distintos.

Como alternativa a médio prazo, propõe-se o fluxo de pesquisa dentro do aplicativo do programa, conforme descrito anteriormente. Entende-se que essa versão final de NPS a ser coletado dentro do aplicativo é uma das formas de garantia de participação massiva dos usuários por tornar o fluxo de resposta mais inserido no contexto do programa.

No que se refere a rotina de fechamento de ciclo com o usuário pós pesquisa, entende-se essa etapa como um dos momentos mais importantes do ponto de vista do NPS. A partir do piloto, pode-se perceber que o contato próximo por e-mail pós pesquisa traz resultados bastante positivos na visão do usuário. No entanto, esse modelo de apresenta dificuldade no que tange escalabilidade por se tratar de um processo altamente manual.

Desse modo, é imprescindível que se pense em um modelo de relacionamento com o usuário que seja aplicável num contexto de alto número de respostas, levando em conta o crescimento do programa e também a replicabilidade do modelo aos outros produtos digitais da organização. Como alternativa para esse desafio, a área de indicadores e insights pode utilizar de ferramentas que ranqueiam os problemas em categorias automaticamente e a atuação pontual será feita em cima dos problemas considerados críticos.

No que se refere ao desenvolvimento de um programa *Customer Centric*, já se evidenciou a importância de receber feedbacks e sugestões de melhoria na visão dos usuários. No entanto, mais do que coletar a visão externa dos usuários, é importante coletar *feedbacks* das pessoas que vivenciam o programa no dia-a-dia da operação nos pontos de venda, nesse caso, os atendentes, gerentes de loja, coordenador de operações, etc.

Pensando em um canal interno de coleta de feedback desses usuários, sabendo da motivação que os funcionários da empresa possuem por programas de incentivos, é interessante que se estipule, junto aos responsáveis de operações, um modelo de participação que seja pautado em métricas e benefícios, como por exemplo, o usuário que tiver uma sugestão implementada no programa ganha uma recompensa especial, ou dar uma sugestão para o programa será uma das métricas para torná-lo o funcionário do mês.

Referente à frente de estratégia e planejamento, identificou-se pontos como a rotina de análise e tradução dos indicadores em ações efetivas e engajamento dos *Stakeholders*. No que se refere à rotina de análise dos indicadores, é imprescindível que se utilize os dados obtidos como forma de gerar melhorias na visão do cliente. Como abordado anteriormente, o status de fluência digital traduz a empresa como capaz de inovar no meio digital e lidar com os dados gerados pelas suas transações. No entanto, quando se refere a uma empresa competente digitalmente, refere-se a uma empresa que é mais do que capaz de lidar com seus dados, ela utiliza-os para definir caminhos que agreguem valor para seu cliente.

Nesse contexto, a etapa de rotina de análise dos indicadores de *Customer Centric* definidos e os *outputs* gerados por essa análise, serão capazes de gerar para a empresa o diferencial competitivo que se busca. Para a aplicação dessa etapa, deve-se definir fóruns

periódicos com os *Stakeholders* com o objetivo de mais do que apresentar os resultados, criar escopos de planos de ação, com datas de execução e responsáveis que garantam que as melhorias para o programa estarão sendo desenvolvidas a partir de uma demanda elencada do cliente.

Ainda quando se fala de ações voltadas ao que demanda o usuário, além de resolver os pontos críticos identificados por eles, deve-se utilizar a proximidade criada para planejar ações de engajamento a fim de alcançar os objetivos estratégicos do programa. A categorização dos usuários partir da pesquisa NPS permite que essas ações sejam executadas com objetivos específicos, como o caso de usuários promotores que consomem com frequência demandarem interações diferentes que usuários neutros que estão inativos do programa há um certo tempo.

Esse tipo de ação estruturada por categoria de usuário demonstra maturidade por parte da empresa no que tange o entendimento de seu cliente e possibilita tratamento personalizado, aspecto tão importante na estratégia CC. Ainda quando se trata de ação com o usuário, mais do que dar um tratamento pontual em algum momento da jornada, é necessário promover uma experiência única durante todo o processo.

Para que se alcance esse tipo de mentalidade por parte de todos os funcionários envolvidos, sejam eles parte da equipe do programa ou não, é necessário que dentro da área de estratégia e planejamento tenha responsáveis por estimular que essa mudança aconteça no âmbito de toda a empresa.

A implementação do modelo, ainda que em projeto piloto no programa de fidelidade, é um desafio que trata de uma mudança de estratégia que deve ser comprada por todas as partes interessadas. É importante que se entenda que não é possível ter uma experiência única de programa enquanto a jornada dentro do aplicativo for centrada no cliente e a interação no ponto de venda tiver foco unicamente na qualidade do produto.

Desse modo, é importante que se identifique, entre as áreas afins, potenciais catalisadores de mudança que se engajem com os projetos de melhoria a partir da visão do cliente e estejam dispostos a difundir o conhecimento adquirido sobre as vantagens competitivas que esse tipo de estratégia possibilita ao negócio.

Os planos de implementação referente as melhorias elencadas ao modelo *Customer Centric* (CC) proposto apresentam-se sob forma de cronograma nas Figuras 23 e 24.

Figura 24 – Continuação do cronograma de ações para implementação do modelo CC

				28-jun-2021							16-ago-2021							4-out-2021							22-nov-2021						
				28	5	12	19	26	2	9	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	
AÇÃO	ATRIBUIDO PARA	INÍCIO	TÉRMINO	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s			
3. Criação de canal interno de feedback para o programa																															
3.1	Definição da estratégia de participação de feedback dos colaboradores	Exp. Cliente / Operações																													
3.2	Definição do melhor canal para coleta dos feedbacks	Time do programa																													
3.3	Implementação piloto	Exp. Cliente / Operações																													
3.4	Análise dos resultados e adaptações	Exp. Cliente																													
4 Rotina de análise dos indicadores de Customer Centric (CC)																															
4.1	Criação de fórum mensal de análise dos resultados junto aos stakeholders	Exp. Cliente	18/6/21	14/7/21																											
4.2	Retirada de output de melhoria para o programa e produtos afins	Exp. Cliente	14/7/21	17/12/21																											
4.3	Definição de planos de melhoria e cronogramas	Exp. Cliente / Stakeholders	14/7/21	17/12/21																											
4.4	Acompanhamento dos resultados junto aos times	Exp. Cliente	14/7/21	17/12/21																											
5. Ações de relacionamento com o usuário																															
5.1	Criar persona do programa para basear novas recompensas, pesquisas e fluxos	Exp. Cliente / UX	7/7/21	12/7/21																											
5.2	Criar comitê dos notáveis dentro do fluxo do programa para pedir sugestão para usuário	Exp. Cliente / UX / APP	25/9/21	30/10/21																											
5.3	Planejar ações distintas de engajamento para cada categoria de usuário (Promotor, Neutro e Detrator)	Exp. Cliente / UX / CRM	15/7/21	15/8/21																											
5.4	Definir base piloto para implementação das ações de engajamento a partir da pesquisa qualitativa com os usuários	Exp. Cliente / UX	30/7/21	15/8/21																											
5.5	Implementação das ações e acompanhamento dos resultados	Exp. Cliente	15/8/21	30/9/21																											

Fonte: Autora (2021)

5.4.2 Planos para o programa

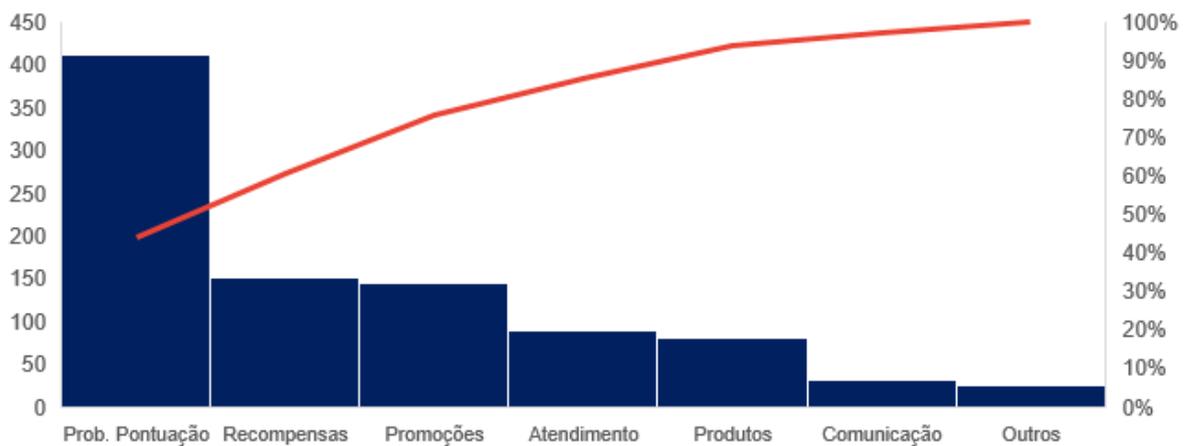
Na visão de programa, pode-se perceber que alguns ofensores apresentam maior relevância e impactam diretamente a experiência do usuário ao longo da sua jornada no programa. Devido ao tempo de estudo desse trabalho, serão tratados os planos de curto e médio prazo visando em uma expansão sustentável do programa com base na estratégia *Customer Centric (CC)*.

5.4.2.1 Ofensores do programa

A partir de um conhecimento do perfil do usuário, seus hábitos de consumo e identificação de algumas oportunidades, é possível analisar os ofensores do programa elencados durante as pesquisas qualitativas e quantitativas com os usuários. Neste trabalho, as informações adquiridas de perfil do usuário, suas necessidades e anseios serão ocultadas por se tratarem de informações sensíveis de concorrência.

Definidas as categorias a partir dos pontos críticos elencados pelos usuários, elaborou-se um gráfico de Pareto para priorização das ações a serem tomadas. O diagrama das categorias está ilustrado na Figura 25 e os valores de quantidades de *feedbacks* foram mascarados pelo uso de um multiplicador.

Figura 25 – Relevância das categorias elencadas pelos usuários



Fonte: Autora (2021)

No que se refere ao problema de pontuação, um dos maiores ofensores do programa, realizou-se uma análise aprofundada a respeito das possíveis causas e as respectivas soluções a serem implementadas a curto e médio prazo, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Análise das causas e planos de ação para o problema de pontuação

Ocorrência	Causa	Plano de ação
Falha operacional	Falha operacional causada pela baixa difusão dos benefícios e oportunidades do programa entre os funcionários	Piloto de aprofundamento do programa com <i>Stakeholders</i> elencados como catalisadores de mudança.
	Falha operacional causada pelo não conhecimento aprofundado sobre a mecânica e funcionamento do programa no ponto de venda por parte dos funcionários	Nova mecânica onde o usuário vai poder digitar o próprio CPF no ponto de venda no momento de acúmulo de pontos
Erro do cliente	Cliente tenta pontuar não estando cadastrado	
	Cliente só lembra de dar o CPF após a conclusão da compra	

Fonte: Autora (2021)

Do ponto de vista do projeto piloto junto aos *Stakeholders* elencados como catalisadores, espera-se resultados positivos partindo de ações onde o responsável deverá propor treinamentos e vídeos a respeito da mecânica do programa e implementar na rotina dos atendentes a abordagem sobre o programa junto ao cliente. Esse projeto é tido como piloto pois, em caso de sucesso, poderá ser replicado a fim de difundir os conhecimentos do programa entre os pontos de venda da empresa.

O modelo de digitação do CPF feito pelo cliente objetiva a maximização da experiência do mesmo na jornada, pois reduz erros operacionais que afetam indicadores como tempo de atendimento e fraude e inibe reclamações referentes a problemas de pontuação de clientes que não estavam cadastrados no programa.

Retomando o segundo principal ofensor do programa, temos a oportunidade de novas recompensas que agreguem valor na visão do usuário do programa. Para tal, é possível traçar planos em duas frentes principais: novas recompensas a partir do cardápio já existente e parcerias.

No que se refere a novas recompensas a partir do cardápio já existente é possível que se pense, englobando o pilar de campanhas e promoções, em abordar campanhas que ofereçam produtos de maior valor agregado a um valor mais atrativo ou inserir itens de fora

do cardápio como recompensa pontual em determinados momentos considerados estratégicos pela equipe. Ainda sobre campanhas promocionais, é importante estudar junto aos times de comunicação e CRM datas comemorativas que comportem ações visando dois principais pilares: atração de novos usuários e retenção e engajamento dos usuários já embarcados.

A respeito das parcerias como forma de agregar o cardápio de recompensas do programa, a partir de uma persona pré-definida, é possível definir que tipo de necessidade cada persona possui e firmar relacionamentos com empresas que agreguem valor para cada uma delas.

Tais parcerias podem ser objetivadas como parcerias perenes, nas quais as empresas firmam contrato de longo prazo, ou pontuais, onde por alguma razão específica, como uma data comemorativa, por exemplo, as empresas firmam parceria para uma campanha ou promoção. Em ambos os casos, o objetivo principal é agregar valor ao cliente e entregar benefício por estar sendo fiel a marca.

Os pontos ofensores relacionados a atendimento e produto não serão abordados nesse trabalho pois fogem da alçada no ponto de vista do piloto de implementação no programa. No entanto, como abordado anteriormente, a experiência do usuário é afetada por todos os atores da jornada e a partir de uma relação de confiança criada entre os *Stakeholders* os pontos devem passar a ser abordados com a devida relevância que possuem.

No que diz respeito ao problema de comunicação que ocasiona a falta de entendimento da mecânica do programa por parte do usuário pode-se relacionar este fato ao baixo número de comunicações realizadas pela organização com foco na explicação de uso. O programa conta atualmente apenas com a página de dúvidas frequentes como canal esclarecedor de dúvidas a respeito de seu funcionamento.

Partindo do princípio de que nas redes sociais flui uma grande quantidade de informação, gerada pelos próprios usuários e utilizada em forma de aproveitamento e conhecimento coletivo (MOYA, 2014), esse canal é uma grande oportunidade a ser explorada como forma de difundir o conhecimento acerca do programa e divulgar seus benefícios conquistando novos clientes.

Como ações de comunicação, pode-se citar campanhas em parcerias ao time de comunicação, *posts* fixados nas redes sociais, e-mails de *onboarding* para o usuário recém embarcado e de chamada para as campanhas planejadas.

Visando a efetividade de implementação das ações aqui elencadas, sugere-se o uso de uma matriz Esforço x Impacto que busque priorizar as ações a partir do impacto na

experiência do usuário e a dificuldade de desenvolvimento. A partir da priorização, é interessante que se utilize ferramentas como 5W2H para planejamento e acompanhamento dos planos. Tais ferramentas possibilitam que a área de planejamento e estratégia tenha controle do que será desenvolvido no curto, médio e longo prazo, bem como as áreas responsáveis e os prazos.

6 CONCLUSÃO

Este capítulo abordará a análise dos objetivos deste trabalho, a fim de identificar se eles foram cumpridos, bem como, retomará e consolidará a discussão dos resultados. Além disso, serão levantadas sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema deste trabalho.

O objetivo geral desse estudo visa estruturar um modelo de gestão baseado na estratégia *Customer Centric* que permita transformar o *status* da organização de fluente digital para competente digital por meio da implementação de um piloto no programa de fidelização da mesma. Para tal, definiu-se cinco objetivos específicos que serão apresentados a seguir.

O primeiro objetivo específico consiste em estudar o modelo de fluência digital aplicado pela empresa e identificar os desafios e oportunidades atrelados ao processo de implementação de indicadores que traduzam as necessidades de melhoria para o programa na visão do cliente.

Esse objetivo foi atingido com o referencial teórico onde se analisou as principais métricas a serem coletadas e como cada uma delas é capaz de abordar aspectos qualitativos e quantitativos extremamente relevantes para o crescimento do programa na visão do cliente.

Em relação ao segundo e terceiro objetivos, que se refere inicialmente à criação de um sistema de informações gerenciais que seja capaz de coletar os resultados previamente abordados e, em um segundo momento, propor um modelo de gestão que desdobre os resultados em ações efetivas dentro do programa de fidelidade da empresa.

Entende-se esses objetivos como atingidos. Observa-se que o item 4 desse trabalho aborda detalhadamente a implementação do modelo a partir dos dados primários a serem coletados, de que maneira devem ser coletados a partir de boas práticas de mercado, a forma de enriquecer a análise a partir de dados secundários e como gerar valor na visão da empresa e cliente a partir dessa análise. Além disso, para fins práticos de implementação do modelo, foi proposto um cronograma Gantt.

O quarto objetivo consiste em avaliar os resultados do modelo proposto a partir da aplicação de um projeto piloto. O objetivo foi atingido conforme item 5 desse trabalho onde foram detalhadas as etapas, as análises realizadas e os resultados obtidos a partir de uma visão aprofundada com o cliente do programa.

A implementação do piloto respeitou as etapas propostas no cronograma descrito no item 4 e a partir dele foi possível elencar pontos de melhoria não só ao modelo *Customer Centric* proposto, mas ao programa de forma geral.

O último objetivo específico refere-se à proposição de melhorias ao modelo e ao programa e é possível defini-lo como atingido a partir do item 5.4 desse trabalho onde são elencados os principais ofensores e as respectivas alternativas de soluções.

Dessa maneira, conclui-se que o objetivo geral do trabalho foi atingido, a partir do alcance dos objetivos específicos. O estudo em questão proporciona uma visão aprofundada do cliente por meio de um método de análise consistente e permite o desdobramento dos pontos de melhoria em planos de ação.

O modelo proposto neste estudo apresenta uma contribuição prática destinada às empresas que buscam uma abordagem estruturada de aplicação da estratégia de *Customer Centric*, principalmente no que tange o meio digital, que é altamente competitivo e desafiador.

Destaca-se que esta monografia contribui como um trabalho relevante para a academia, mais especificamente para a área de Engenharia de Produção e às suas subáreas de Engenharia da Qualidade, ao aprofundar o conhecimento de conceitos como fluência digital, competência digital e estratégia *Customer Centric* que são amplamente abordados no contexto da indústria 4.0.

Como recomendações para futuros trabalhos aconselha-se um acompanhamento por um período mais longo da implementação dos novos indicadores e a ampliação da abrangência do trabalho a empresa como um todo. O período de seis meses de acompanhamento da implementação não garante a perpetuidade da nova estratégia, apesar da inserção de indicadores do ponto de vista do cliente já estarem trazendo resultados positivos do ponto de vista de gestão do programa.

Por fim, o desenvolvimento deste trabalho contribuiu também para o desenvolvimento de capacidades acadêmicas da sua autora e para a sociedade, uma vez que a implantação do modelo proposto resulta em organizações cada vez mais preocupadas em atender a real necessidade de seus clientes, resultando em melhores produtos e serviços disponíveis no mercado.

REFERÊNCIAS

- AREND, Sílvia Maria Fávero e REIS, Antero Maximiliano Dias dos. **Juventude e restaurantes *fast food*: a dura face do trabalho flexível**. Revista Katálysis [online]. 2009, v. 12, n. 2
- BERRY, L.. ***Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000***. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77, 2002.
- BERRY, L. ***Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives***. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Miami, v.23, n.4, p236-245, 1995.
- BRIGGS, C; MAKICE, K. ***Digital Fluency: Building Success in the Digital Age***. SocialLens, 2012, p. 58-66.
- CALVANI A.; FINI, A.; RANIERI, M. ***Assessing Digital Competence in Secondary Education. Issues, Models and Instruments***. In: LEANING, M. (ed.). *Issues in information and media literacy: education, practice and pedagogy*. Santa Rosa, California: Informing Science Press, p. 153-172, 2009.
- CANFIELD, D. d., & BASSO, K.. ***Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test***. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 104–117, 2017.
- CAUCHICK, P.; MORABITO, R.; PUREZA, V. ***Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção***. Elsevier Brasil, 2011.
- COOK, S., & MACAULAY, S. ***The age of Customer***. Training Journal, 2016.
- COGHLAN, D.; BRANNICK, T. ***Doing action research in your own organization***. 2nd ed. London, 2008.
- COUGHLAN, Paul; COGHLAN, David. ***Action research for operations management***. *International journal of operations & production management*, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.
- COYLES, S.; GOKEY, T. C. ***Customer retention is not enough***. *McKinsey Quarterly*, New York, n. 2, p,1 2002.
- DELOITTE (2014) ***Deloitte Survey: Restaurant Loyalty Programs Need Spice***. PR Newswire US. Mar. 31, 2014.
- DICK, Alan S. e BASU, Kunal. ***Customer Loyalty: Toward an integrate conceptual framework***. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 22, 1994.
- DOROTIC, Matilda; BIJMOLT, Tammo H.A.; VERHOEF, Peter C.. ***Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions***. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, p. 217–237, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Matilda_Dorotic/publication/229915137_Loyalty_

Programmes_Current_Knowledge_and_Research_Directions/links/5a02c38c0f7e9b68874e170e/Loyalty-Programmes-Current-Knowledge-andResearch-Directions.pdf. Acesso em: 05 jun. 2021.

DRUCKER. Peter F., *The practice of management*. Harper Business. 1954.

FERRARI, A. *Digital competence in practice: an analysis of Frameworks*. Sevilla: JRC IPTS, 2012.

GALLO, A. *The Value of Keeping the Right Customers*. Harvard Business Review, 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GÓMEZ, B.G; ARRANZ, A.G; CILLAN, J. G.(2006). *The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty*. The Journal of Consumer Marketing, Santa Barbara, v. 23, n. 7, p. 387-396.

GORDON, I. H. *Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and feet them forever*. Toronto: John Wiley & Sons Canada, 1998.

GUMMESSON, E. *Total relationship marketing - rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann, p.10, 1999.

GUTIÉRREZ, I. *Competencias del profesorado universitario em relación al uso de tecnologías de la información y comunicación: Análisis de la situación em España y propuesta de un modelo de formación*. (Tesis Doctoral. Universidad Rovira i Virgili. Departamento de Pedagogía), 2011.

HAKANSSON, H., & SNEHOTA, I. *Developing relationships in business networks*. London, UK: Routledge, 1995.

HAMMOND, M.; WELLINGTON, J. *Research Methods: The Key Concepts*. London: Routledge, 2013.

HART, P. *Proving the long-term value of your customer loyalty programme*. Target Marketing, p.44, 2000.

HENDERSON, C. M., BECK, J.T, PALMATIER, R.W. *Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs*. Journal of Consumer Psychology. p. 256-276, 2011.

HRISTOV, L., e REYNOLDS, J.. *Perceptions and practices of innovation in retailing: Challenges of definition and measurement*. International Journal of Retail & Distribution Management, 43(2), 126-147, 2015.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa de orçamentos familiares: Análise do consumo alimentar pessoal no Brasil 2017-2018*. 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101742.pdf>. Acesso em: 05 de julho de 2021.

JENSEN, J. M.; HANSEM T. *An empirical examination of brand loyalty*. Journal of Product & Brand Management, v. 15, n. 7, p. 442-449, 2006.

JONES, T. O., SASSER JR., W. E. *Why satisfied consumers defect*. Harvard Business Review, Boston, p. 88-99, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, P; KELLER, K. L; **Administração de marketing**. 14. Ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2ª Edição. Barueri/SP: Editora Manole, 2002.

KRIEK, Charles. CEO Outlook Brasil 2020: Edição especial COVID-19. 2020. Disponível em: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/09/ceo-outlook-brasil-2020.pdf>. Acesso em: 05 de julho 2021.

LAIA, A., CAMPOS, F., FONSECA, J. **O futuro dos programas de fidelização na hotelaria em Portugal: Um estudo preliminar**. European Journal of Applied Business Management, 2020. 6(1), p. 90-104.

LARÁN, K. A; SPINOZA, F.S. **Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade**. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/585MnXbWK4Hd4YGwZqqGcPn/?lang=pt>; Acesso em: 04 de julho 2021.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistema de Informações Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEE B. *The hidden wealth beyond Net Promoter*. Harvard Business Review, 2012.

LEJEUNE, M. A. P. M. *Measuring the impact of data mining on churn management*. Internet Research, Bradford, v.11, n.5, p.375 – 387, 2001.

LEVITT, Theodore. *Marketing Myopia*. Harvard Business Review, v. 38, n. 4 p. 26-44. 1960.

MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial**. São Paulo, 2018.

MALAVIYA, P.; SPARGO, S. *Relationing to customers: how and when to strengthen your customer relationships*. INSEAD R&D: Working Papers, Fontainebleau, p. 11, 2002.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B.; XAVIER, A. F.; CAMPOS, D. F. **Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução**. Produção, Itajubá, v. 22, n. 1, p. 1 – 13, 2012.

MEYER-WAARDEN, Lars. *The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour.*, Toulouse: University Toulouse III Paul Sabatier, 2006.

MICHELLI, Joseph A.. **Guiados pelo Encantamento: o método Mercedes-Benz para entregar a melhor experiência do cliente**. São Paulo: Dvs, 2017. p. 6-29.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Elsevier Brasil, 2012.

MIR, Boris. *The digital competence as a methodological competence*. ICTlogy, Barcelona, 2009.

MITTAL, Vikas; KAMAKURA, Wagner A. *Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics*. Journal of Marketing Research, vol 38. February 2001.

MORGAN, R. M.; HUNT, S.D. *The commitment-trust theory of relations*. Journal of Marketing, vol 58. p.20-38, 1994.

MOYA, E. *Inteligencia en redes sociales*. Barcelona: Editorial UOC, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=iKHNAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=moya+2014+inteligencia&ots=7sWUDcnJqM&sig=n9DOm3JJRV8p2sonZZWzXTNmz6c#v=onepage&q=moya%202014%20inteligencia&f=false>. Acesso em: 06 jun. 2021.

NESLIN, S. A. et al. *Defection detection: measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models*. Journal of Marketing Research, Chicago, v.43, n.2, p. 204-211, 2006.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1999.

O'MALLEY, L. & TYNAN, C. *Relationship marketing in consumer markets rhetoric or reality?* European Journal of Marketing, 34(7), p. 797-815, 2000.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, A., & BERRY, L. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 49, 41- 50, 1985.

PALMATIER, R.W. *Relationship Marketing*. Marketing Science Institute., 2008.

PANTANO, E.. *Innovation drivers in retail industry*. International Journal of Information Management, 34(3), 344-350, 2014.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **Marketing** 1to1. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

- REICHHELD, F. F. *Loyalty and the renaissance of marketing*. Marketing Management, v. 2, n. 4, p. 10-17, 1994.
- REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade: a força**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- REICHHELD F. F. *The one number you need to grow*. Harvard Business Review, 2003.
- REICHHELD F. F.; MARKEY R.: **A pergunta definitiva 2.0**. Elsevier, 2012.
- ROGERS, David L. **Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Autêntica Business, Edição 1ª, p.4-5, 2017.
- ROWE, W. G., & BARNES, J. G. (1998). **Relationship marketing and sustained competitive advantage**. Journal of Market Focused Management, 3(2), 281-297
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- RYALS, L. J; KNOX, S. *Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value*. European Journal of Marketing, Bradford, v.39, n.5/6, p.456 – 721, 2005.
- SCHULZ, D. E. *Are we to loyal to our concept of loyalty? Marketing News*. Chicago, v.32, n.13, p.11, 1998.
- SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SHETH, Jagdish N. *The future of relationship marketing*. The Journal of Services Marketing, Santa Barbara, v.16, n.7, p. 590- 592, 2002.
- SILVA, Ketia Kellen Araújo da e BEHAR, Patricia Alejandra. **Competências digitais na educação: uma discussão acerca do conceito**. Educação em Revista [online]. 2019, v. 35 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-4698209940>. Acesso: 9 jul 2021.
- SIMON, M., Van Den Driest, F., & WILMS, T. *Driving Customer-Centric Growth: A Practical Roadmap*. Journal of Advertising Research, p. 159-168, 2016.
- STROUSSE, K. G., *Marketing Telecommunications Services: New Approaches for a Changing Environment*. Norwood: Artech House, p.271, 1999.
- TEPECI, M. *Increasing brand loyalty in the hospitality Industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11 (5), p. 223-230, 1999.
- THIOLLENT, M., OLIVEIRA, L. (2016). **Participação, cooperação, colaboração na relação dos dispositivos de investigação com a esfera da ação sob a perspectiva da pesquisa-ação**. 2016. Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais, vol. 3, p. 357-366.

Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/978/954>. Acesso em: 04 jul. 2021.

TYMMS, Andrew; SIMMONS, Read; ZECHA, Jayne. *Measuring a Company's Digital Competence*. 2016. Disponível em: https://www.bain.com/contentassets/258c6776790e40799a4ad166ed30bfaa/bain_brief_measuring_a_companys_digital_competence.pdf. Acesso em: 05 jun. 2021.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WARD, K.; RYALS, L. *Latest thinking on attaching a financial value to marketing strategy: through brands to valuing relationships*. Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing, London, v.9, n.4, p.327-340, 2001.

WINER, S. R. *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 365-366, 1999.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.