

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

LILIAN ESTEVAM LUIZ

Decisões Baseadas na Experiência: Explorando o Modelo de Gestão
Centrado no Cliente

São Paulo
2023

LILIAN ESTEVAM LUIZ

Trabalho de conclusão de curso MBA em Comunicação e Marketing, apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de especialista em Comunicação e Marketing.

Orientação: Prof. Dr. João Carlos Wiziack

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Tavares, Norma Antônia Bueno Nunes
Modelo prático para formatar um TCC / Norma Antônia Bueno
Nunes Tavares ; orientadora, Noir Rita. -- São Paulo, 2019.
42 p. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de
[REDACTED] / Escola de Comunicações e Artes /
Universidade de São Paulo.
Bibliografia
Versão corrigida

1. Trabalhos acadêmicos I. Rita, Noir II. Título.

CDD 21.ed. - 020

Nome: Luiz, Lillian Estevam

Título: **Decisões Baseadas na Experiência: Explorando o Modelo de Gestão**
Centrado no Cliente

Aprovado em: ___ / ___ / _____

Banca:

Nome: _____

Instituição: _____

Nome: _____

Instituição: _____

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTO

RESUMO

Este trabalho explora profundamente a transformação fundamental que as organizações enfrentam na era moderna ao adotar a abordagem Customer Centric. Esta filosofia empresarial coloca o cliente no epicentro das estratégias organizacionais, redefinindo a maneira como as empresas criam, entregam e mantêm valor. Examina-se a integração eficaz dos "4 Ps" - Produto(s)/serviço(s), Preço, Distribuição/vendas, Comunicação e Marca - de Jerome MacCarthy aplicando-o didaticamente ao modelo com elementos exclusivos para a criação de experiências profissionais para o cliente projetados no Fluxograma Sistêmico de uma empresa, concebido por Mitsuru (2021), expressos como Outputs do modelo. O estudo foca na experiência do cliente como um processo complexo integrado e movimentando todo o ciclo organizacional na mobilização para produção de resultados de valor. Com o objetivo de demonstrar, metodologicamente são apresentados os processos e subprocessos de forma a identificar suas funções e importância no fluxograma que o autor denominou de 3 Puts, ou seja: Inputs (elementos de entrada), Throughputs (processos, sistemas e políticas de gestão) e os Outputs como resultados do fluxo organizacional. Por meio dessa articulação o trabalho explora o entendimento integrado dos processos e subprocessos encadeados no fluxo que transforma insumos em resultados, enfatizando a importância de uma liderança eficaz na gestão de processos, sistemas e políticas que viabilizam os resultados no modelo customer centric.

Palavra- Chaves: Desenvolvimento Sustentável, comportamentos, Customer Centric, Produto.

ABSTRACT

This work deeply explores the fundamental transformation that organizations face in the modern era when adopting the customer-centric approach. This business philosophy places the customer at the epicenter of organizational strategies, redefining the way companies create, deliver, and maintain value. The effective integration of the "4 Ps" - Product(s)/service(s), Price/remuneration, Distribution/sales, Communication, and Brand - by Jerome McCarthy didactically applying it to the model as exclusive elements for creating professional experiences for the client designed in a company's Systemic Flowchart, designed by Mitsuru (2021), expressed as Outputs of the model. The study focuses on the customer experience as a complex integrated process that moves the entire organizational cycle in mobilization to produce valuable results. With the aim of demonstrating, methodologically, the processes and sub-processes are presented in order to identify their functions and importance in the flowchart that the author called by 3 Puts, that is: Inputs (input elements), Throughputs (processes, systems and management policies) and Outputs as the results of the organizational flow. Through this articulation, the work explores the integrated understanding of the processes and subprocesses linked in the flow that transforms inputs into results, emphasizing the importance of effective leadership in the management of processes, systems and policies that enable results in the customer centric model.

Keywords: Sustainable Development, behaviors, Customer Centric, Product.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Jornada do Consumidor	19
Tabela 1 – Evolução de uma estratégia Customer Centric (CC)	20
Figura 2 – Fluxograma Sistêmico da empresa com adaptação para esclarecer a Cultura Customer Centric.....	22
Tabela 2 – Objetivos da Comunicação segundo Mitsuru (2007)	28
Figura 3 – ODS 's	37
Figura 4 – Impulsionadores de uma cultura Customer Centricity	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 METODOLOGIA	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO PARA CULTURA CUSTOMER.....	14
2.2 PERCEPÇÃO DO CLIENTE E SUA DECISÃO DE COMPRA	16
3 PARTE PRÁTICA	21
3.1 AVALIAÇÃO DO CAMINHO ESTRATÉGICO E METODOLÓGICO DO CLIENTE SOB A VISÃO ORGANIZACIONAL DOS 3 PUTS DE YANAZE.....	21
3.2 INPUTS.....	23
3.3 THROUGHPUTS.....	31
3.4 OUTPUTS.....	39
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

Em meados do século XIX, em virtude da revolução industrial, que trouxe transformações em todos os âmbitos, o comércio deixou de ser caseiro, passando a ser a maior forma de rentabilidade das cidades. Assim já ficava clara a importância do cliente e já se davam os contornos de uma cultura Customer Centric (cultura centrada no cliente).

Desde então, o atendimento ao cliente vem mudando de acordo com a sociedade e o avanço tecnológico. Processos burocráticos foram simplificados e a tecnologia teve um papel significativo, ao ampliar as formas de atendimento e soluções.

O surgimento das centrais de atendimento permitiu que as empresas abrissem mais um canal de atendimento, o que foi significativo para focar em melhorias relacionadas ao fortalecimento da ideia de centralidade do cliente.

Desenvolvimentos tecnológicos, permitiram a automação do atendimento, com interações mais eficientes, rápidas e seguras, como a URA¹ (Unidade de Resposta Audível), e-mail, bate papo, CRM's (Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente), soluções de help desk (serviço de apoio), redes sociais, SaaS² (Software como serviço), FAQ 's (perguntas frequentes) e chatbots (autoatendimento). Dessa forma surgiram as oportunidades de terceirização do atendimento, os Call Centers e suporte ao cliente, como possibilidades mais econômicas na oferta de mais serviços a um maior número de clientes. O que antes era um atendimento principalmente presencial, hoje é multicanal.

No entanto, ainda assim ficou clara a necessidade de focar em melhorias para os clientes, que seguem cada vez mais exigentes. Aumentou o número de reclamações referentes a repetição de informações cada vez que o consumidor

¹ Unidade de Resposta Audível: Atendimento eletrônico, equipamentos para call center que oferecem serviços automáticos para os clientes, responde a dúvidas e fornece informações sem a intervenção de um humano.

² Software como serviço: Uma forma de distribuição e comercialização de software, onde o fornecedor se responsabiliza por toda a estrutura necessária à disponibilização do sistema.

fosse transferido de analista, nas mudanças de canal. Ao terceirizar as centrais, atendia-se mais clientes com menor custo, mas por outro lado com perdas de qualidade de imagem, levando as marcas eventualmente ao descrédito. Esse processo gerava falhas e insatisfações e conseqüentemente reclamações.

A evolução das redes sociais deu ao cliente maior protagonismo, tornando-o também influenciador de marcas e negócios e tendo o poder de promovê-las ou rebaixá-las, levando as empresas a olharem para seus clientes de forma individualizada, personalizando não só o atendimento, mas também a comunicação, usando-a de forma mais assertiva e direcionada, a fim de promover advogados de suas marcas ao invés de detratores.

Essa evolução do processo de tecnologia de atendimento voltada ao cliente, colocando-o na estratégia de *centro do negócio*, foi seguida da análise e observação de suas experiências. Customer Experience (experiência do cliente) é a percepção que ele tem da empresa após uma ou mais interações com ela, uma ferramenta importante para que se tenha a percepção do mercado a partir da visão do consumidor. Dessa forma, empresas e marcas de qualquer tamanho ou segmento, se destacam implantando a cultura Customer.

De acordo com o site Opinion Box que oferece uma plataforma interativa (<https://www.opinionbox.com/customer-experience/>), 69% dos consumidores pagariam mais por uma experiência melhor e 91% apontam a experiência como um fator importante nas decisões de compra.

Diante de todo esse cenário, e com a mudança constante no comportamento do consumidor, o Marketing e suas variações, voltadas para empresa ou consumidores, fortalecem cada vez mais a validade do processo Customer Experience e por isso, ele vem tomando força, sendo aprimorado e cada vez mais valorizado na grande maioria das empresas.

“Todos os conceitos, modelos de análise e processos mercadológicos utilizados no marketing B2C são igualmente importantes e utilizados no B2B....” (Yanaze, 2021.p.67).

Entende-se nas palavras de Yanaze (2021) que, tanto no mercado com o consumidor final, quanto com o mercado empresarial, são utilizados os mesmos mecanismos de marketing na obtenção de resultados.

Segundo CALDEIRA (2021, s.p.) “Esta é uma prática que ainda deve crescer muito. A Grand View Research estima que o mercado de serviços de CXM (Customer Experience Manager) vai crescer 20% a.a. e atingir US\$35 bilhões em 2025.”

Porém, esse conceito se estende a toda a empresa, departamentos e funcionários, de maneira que, deve ocorrer de dentro para fora, e é responsabilidade da liderança difundir a necessidade da preocupação genuína com pessoas, funcionários e consumidores. Portanto, esses profissionais devem estar abertos a essa mudança, ser bem preparados e focar em soluções mais assertivas, com o intuito de reter, fidelizar e promover advogados de suas marcas.

A cultura Customer Centric é bem ampla e envolve muito mais do que colocar o cliente no centro. Vendas consultivas, aquelas cujo conceito é entender a real necessidade do cliente, sucesso com o produto ou serviço comercializado, geram boa experiência com a marca e empresa. Profissionais qualificados, empenhados, engajados e empáticos são fundamentais para promoverem essas entregas, de forma que, olhando de dentro para fora, todas essas soluções são estratégias na hora de implementar efetivamente essa cultura.

Esse estudo vai de encontro à visão percebida sobre o comportamento contemporâneo do consumidor como um processo que pode e deve ser também planejado e cuidado para que esse consumidor assuma o centro das atenções de forma integrada das organizações gerando um modelo eficaz de negócios com clientes. Nesse sentido será utilizada a estratégia de análise dos processos de negócio adaptando-se o fluxograma organizacional criado pelo Prof. Mitsuru denominado de 3 Puts, ou seja: inputs, throughputs e outputs, processos de entrada, gerenciamento e ações e resultados.

1.1 OBJETIVOS

O estudo tem como objetivo principal identificar estratégias de comunicação e marketing que se alinham tanto com os colaboradores internos quanto com os clientes, buscando uma implementação eficaz. Além disso, o estudo visa identificar competências no público interno que promovam um engajamento sustentável com as novas práticas e que contribuam para o planejamento estratégico centrado no cliente da empresa, em conformidade com o modelo customer-centric.

Dessa forma, a implementação eficaz visa à harmonização das estratégias existentes, enquanto a complementação refere-se ao desenvolvimento de novas competências necessárias para essa abordagem. Na prática operacional trata-se de proporcionar insights significativos para empresas que buscam fortalecer suas estratégias de marketing e comunicação, promovendo uma integração holística entre os colaboradores e os clientes, com excelência no atendimento e na experiência do cliente.

1.2 METODOLOGIA

Será adotará a teoria dos 3 Puts de Yanaze (2021) como uma estrutura central para *compreender* a complexidade da abordagem customer-centric explicada didaticamente por meio do Fluxograma Sistêmico de uma empresa, adaptado pela autora nesse trabalho, em que assimila e atualiza alguns aspectos da ferramenta de demonstração utilizada no modelo criado por Mitsuru (2021). A teoria será aplicada e demonstrada, com orientação constante e avaliação contínua contribuindo para assimilação do aprendizado por acadêmicos e leitores, integrando-os ao modelo organizacional redesenhado.

Na metodologia utilizou-se uma abordagem exploratória, apoiada em pesquisa bibliográfica de diversos autores na área de comunicação, marketing e experiência do cliente, incluindo Yanaze (2021), Keller (2013), Kunsch (2018), Caldeira (2021) e Capote (2020), entre outros. A análise dessas fontes proporcionará uma compreensão aprofundada das estratégias de customer-centric, enriquecendo a implementação prática dos conceitos teóricos no contexto empresarial estudado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO PARA CULTURA CUSTOMER CENTRIC

A cultura organizacional de uma empresa é definida pelas práticas, hábitos e valores que ela adota.

Empresas que abraçam a cultura Customer Centric integram esses princípios em seus valores, assegurando que essa mentalidade permeie a organização de dentro para fora. Yanaze (2021) ilustra esse processo em seu fluxograma sistêmico, iniciando com os inputs, passando pelos throughputs e, por fim, nos outputs, mostrado na figura 2 (p.22).

Parte estratégica desse processo é a comunicação interna e externa, ambas efetivas e direcionadas aos públicos do interesse da organização, conforme Kunsch (2003, p.30):

...aspecto relevante a ser levado em conta é que as organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si o seu universo cognitivo e, portanto, têm uma maneira própria de ver as coisas. Não há, pois, garantia de que aquilo que elas pensam que estão passando, por meio de sua comunicação, está sendo efetivamente assimilado por seu público interno. Daí a importância de se considerar a cultura organizacional nesse contexto.

Dessa forma a autora trata das complexidades a serem analisadas de forma individual, grupal, organizacional e sociopolítica, além de oferecer um dado muito valioso para a compreensão do modelo na forma como foi aplicado: “as pessoas carregam dentro de si o seu universo cognitivo” e, portanto, todas as visões devem ser consideradas.

Tendo como objetivo a garantia da comunicação assertiva, algumas empresas já estão adotando a ferramenta de storytelling (narrativa), que vem do conceito “contar uma boa história”. A técnica tem se mostrado bastante eficaz, uma vez que se encaixa em todos os meios de comunicação. Da mesma forma, na aplicação metodológica escolhida o modelo conceitual do Customer centric será narrado em seus processos e subprocessos sequencialmente dentro do fluxograma Sistêmico de Mitsuru (2021), facilitando assim seu aprendizado.

A comunicação interna, notadamente com a aplicação de storytelling, torna-se estratégica pela qualidade obtida no processo, que diversas experiências têm referido conforme COGO (2020).

Utilizado com bastante eficiência na transmissão de conteúdos aos colaboradores, esse recurso agrega valor à comunicação interna, como ferramenta estratégica do negócio, devido ao seu poder de aprendizado pela assimilação de experiências.

De acordo com Cogo (2020, p.1) “Uma história marcante, contada e repetida pelos dirigentes de uma organização é, normalmente, mais motivadora para seus colaboradores do que manuais, normas e procedimentos escritos.”

O storytelling, ao criar uma imersão sensorial, proporciona uma experiência única que pode ser facilmente incorporada pela audiência PALÁCIOS; TERENCEZZO (2016). Esse processo psicológico, conhecido como “projeção”, permite que as pessoas se identifiquem com as histórias, o que as torna mais impactantes e memoráveis.

Empresas têm usado essa técnica para reformular suas marcas, ajustando não apenas a comunicação interna, mas também os processos, tornando-os mais atrativos e coerentes. Assim, nessa releitura, a comunicação se revela tanto como um input quanto como um output no modelo de Yanaze (2021), garantindo informações cruciais ao Customer Centric e orientando o comportamento dos colaboradores, promovendo o engajamento tanto dentro da organização quanto com os consumidores.

Outro componente importante, em se tratando de gerenciamento de relacionamento com o cliente, o CRM (Customer Relationship Management) surge como uma ferramenta essencial. Trata-se de um conjunto complexo de práticas, estratégias de negócios e tecnologias dedicadas a nutrir relacionamentos com os clientes (SALESFORCE, 2023). Quando integrado a outros sistemas conforme a necessidade específica de cada modelo de negócio, o CRM possibilita a gestão eficaz dos canais de atendimento, atividades de e-business e gera relatórios detalhados do engajamento dos clientes com a empresa, fundamentando assim uma estratégia centrada no consumidor.

Além disso, pesquisas de satisfação tornaram-se uma prática comum para avaliar o nível de contentamento do cliente em relação à marca. Essas pesquisas fornecem aos clientes um canal para expressar suas percepções, oferecendo à empresa insights valiosos para aprimorar produtos, serviços e experiências. Esse processo é benéfico tanto para o cliente, que se sente valorizado e ouvido, quanto para a empresa, que pode direcionar seus esforços de melhoria.

Caminhando para a experiência do cliente, Caldeira (2021, p.7) diz:

A gestão da Experiência do cliente será usada e abusada por organizações, gurus e pela literatura de negócios. Para nossa sorte, é um conceito razoavelmente claro em termos leigos. É, afinal, gerenciar (melhorar) a experiência de consumir os produtos e serviços oferecidos por uma organização.

Destaca-se, assim, a necessidade de estabelecer competências especializadas em Customer Experience dentro da organização, assegurando uma conexão direta e significativa com os consumidores. Essa prática não só fortalece o relacionamento com os clientes, mas também contribui para a fidelização e a retenção dos mesmos, representando uma estratégia indispensável para o sucesso a longo prazo da empresa.

2.2 PERCEPÇÃO DO CLIENTE E SUAS DECISÕES DE COMPRA

A percepção do cliente é a visão que ele tem em relação aos produtos, marcas e serviços oferecidos pelas organizações, entretanto, atualmente os clientes estão mais exigentes, e outros fatores têm influenciado suas decisões de compra.

Segundo Kotler (2017, p. 27),

O conceito de confiança do consumidor não é mais vertical. Agora é horizontal. No passado, os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing. Eles também buscavam e ouviam autoridades e especialistas. Entretanto, pesquisas recentes em diferentes setores mostram que a maioria dos consumidores acreditam mais no fator social (amigos, família, seguidores do Facebook e do Twitter) do que nas comunicações de marketing. A maioria pede conselhos a estranhos nas mídias sociais e confia neles mais do que nas opiniões advindas da publicidade e de especialistas.

Como fenômeno recente da comunicação digital, observamos a ação de influenciadores, ditando comportamentos, preferências diversas, desde o campo político até o do consumo. É importante esclarecer que esse recurso foi derivado do campo político, que infelizmente em muitas ocasiões serve para destruição de reputações, conflitos, crises ou “cancelamentos” conforme denominam atualmente.

Conforme (Barger, 2013, p. 22)

A confiança é o bem mais importante nas redes sociais – e se você não tiver investido nisso antes de uma situação de crise, não terá ninguém com quem contar. Portanto, sua melhor chance nesse caso é implementar iniciativas nas redes sociais antes que qualquer conflito se apresente.

Nem tudo, porém, é apenas alegria. Como prevê Negroponte (1995, p.215), “Sou um otimista por natureza. No entanto, toda tecnologia ou dádiva da ciência tem o seu lado negro e a vida digital não é exceção. Infelizmente o autor há 25 anos previa invasões de privacidade, fraudes em todos os campos de nossas vidas, enfim um enorme problema de governança no mundo da internet, que modificou sobremaneira nossa forma de ser diante dessa tecnologia como arma. A transparência é uma condição implícita à comunicação eficaz. Diria até que é existencial, pois faz parte do valor trocado entre pessoas.

Experiências que as marcas causam em seus clientes e consumidores, geralmente são replicadas em seus respectivos ciclos, impactando positiva ou negativamente nas percepções e tomadas de decisão. De nada adiantaria, por exemplo, um produto ser impactado pela má qualidade em sua linha de produção, acontecida num ponto importante do negócio e dependente do engajamento de colaboradores que estão distantes dos processos de ativação das marcas. O efeito causal será percebido no espaço cliente.

Como mencionado anteriormente, de acordo com as pesquisas de satisfação, os clientes promotores são aqueles que estão plenamente satisfeitos com a marca. Eles se tornam verdadeiros defensores e conseqüentemente, promovem os produtos e serviços da empresa por meio de indicações para sua rede de confiança.

Segundo Kotler (2017, p.12): “O papel dos profissionais de marketing é guiar os clientes por sua jornada desde o estágio de assimilação até se tornarem advogados (defensores ou embaixadores) da marca.”

Quando um cliente está satisfeito com uma marca, ele é fiel a ela, renova contratos, compra mais e recomenda.

Segundo Feitosa (2020, p. 1):

É por meio da satisfação, que se mantém, retém e atrai clientes. Não há dúvidas de que diante de um cliente satisfeito e, principalmente, encantado, temos um cliente promotor. Nesse contexto, todos os times adotam e defendem as práticas e concordam que criar e entregar a melhor experiência possível aos clientes deve ser a prioridade máxima de toda empresa.

Este conceito ressalta a importância da comunicação interna bem estruturada e do envolvimento dos colaboradores, comprometidos no modelo dos 3 Puts de Yanaze (2021).

Por isso é importante mapear a jornada que seu cliente percorrerá, antes e após a compra de um produto ou serviço, ou em alguns casos, durante o tempo em que estiver usufruindo também. Pois dessa forma, poderemos nos manter em contato com ele, auxiliando para que tenha uma boa experiência durante seu tempo de utilização e garantindo que suas expectativas sejam atingidas, provendo dessa forma satisfação, fidelização e renovação de contrato.

O mapeamento de uma jornada do cliente, conforme a figura 1, integrada aos processos de negócios da organização, auxilia a otimizar tempo e esforço dos colaboradores internos, posto que envolve todos os processos da empresa e promove um direcionamento mais assertivo para os clientes em seus pontos de contato.

Figura 1 – Jornada de compra



Fonte: Site: Assoweb 2023

Aprendizado e descoberta: Aqui o cliente ainda não sabe que tem um problema, é onde ele vai aprender e descobri-lo.

Reconhecimento do problema: Onde o cliente entende que tem um problema e começa a buscar mais informações, mas ainda não está pronto para realizar a compra.

Consideração da solução: Aqui o cliente já conhece seu problema e já sabe qual produto comprar, mas agora ele precisa definir de qual empresa irá adquirir.

Decisão de compra: Onde o cliente decide comprar. É também onde a empresa faz a diferença, destacando todas as características do seu produto e estabelecendo um relacionamento mais eficaz e realmente centrado no desejo do cliente e, é a escolhida.

Uma vez que se entende o comportamento do consumidor, percebe-se que ele é o protagonista no processo de compra, o que facilita também a estabelecer uma jornada mais assertiva para a organização, na obtenção do resultado esperado.

Há ainda outros modelos ou visões de como se dão os processos que compõem uma jornada de compra distinguindo as fases e comportamentos mais evidentes e importantes incluindo alguns fatores percebidos em diversas

pesquisas e empresas de diferentes setores. Dentre eles podemos destacar, com a tabela abaixo, as características identificadas por Bruna Menezes de Souza (2019), criadas a partir dos minuciosos estudos apresentados em sua dissertação de mestrado “*A percepção dos consumidores sobre a estratégia customer centric*”, junto à Universidade Nova de Lisboa.

Tabela 1. Evolução de uma estratégia Customer Centric (CC) identificada no contexto do marketing esportivo extraída dos estudos de Bruna M. Souza (2019)

<i>Experiência, propagação da estratégia e gestão da informação: Simon et al (2016)</i>	Dimensões para crescimento de CC dentro das organizações
Gestão de dados para eficácia	Utilização de forma efetiva exige <i>sentido de negócio, poder da narrativa e criatividade</i> . Kantar M. Brown (2016).
Um ponto de partida que vem das lideranças do negócio	Descoberta do que o cliente valoriza, bem com o “engagement” destes com a marca e até com outros consumidores Petro (2016).
Estratégia orientada no marketing e foco no consumidor (Park & Kincade, 2014).	Personalização dos produtos permitindo que o cliente possa projetar os próprios sapatos e partilhar a ideia de envolvimento no processo de criação de valor da marca.
Estratégia customer centric: perspectiva racional e emocional percebida e entendida pelo marketing focado no cliente	Alinhamento cada vez mais utilizado pelas organizações e que permite analisar as interações do cliente com o produto ou serviço, na perspectiva racional e emocional (Cook & Macaulay, 2016).
A jornada do cliente é uma representação visual dos pontos de contacto dos clientes durante suas experiências.	Envolve todos os pontos de contato e canais de interação do cliente e retrata as respostas emocionais, comportamentais e cognitivas durante todo o processo, Mucz e Gareau-Brennan (2018) e Wolny e Charoensuksai (2014).
Mapas de jornada do cliente, servem para contemplar todos os possíveis pontos de contacto e recolher todas as informações para o desenvolvimento de um mapa completo	Devem identificar os pontos críticos, assim como os menos recorrentes, porém sendo estes pontos críticos, ou “momentos de verdade”, a identificação dos pontos mais influentes e que impactam diretamente no resultado final da jornada (Lemon & Verhoef, e Rosenbaum et al., 2016).

Fonte: A autora com informações extraídas de Bruna M. Souza, (2019), dissertação de mestrado.

Finalmente é importante destacar que o processo de adoção do customer centric já se encontra implementado em diferentes estratégias organizacionais e Simon et al. (2016) destacam que as três principais dimensões para o seu

crescimento dentro de uma organização são a experiência, propagação da estratégia e gestão da informação *em toda a trajetória do cliente e seus pontos de contato com a organização*. Outra visão relevante também mostrada em Bruna (2019) refere-se à inclusão de uma visão mais analítica, digital e inovadora mostrada por Ernst & Young (2013) em tempos em que o crescimento sustentável das organizações é dependente de fortes relacionamentos e fidelização de clientes no contexto de um mercado mais veloz e mutante.

Assim, é possível destacar como proposição do estudo o fato de os consumidores valorizarem as empresas que praticam uma estratégia *customer centric* em todos os seus pontos de contato, ou seja por meio de todas as pessoas e processos envolvidos em todos os relacionamentos. Nesse sentido a opção pela estratégia de jornada do cliente mostrada na figura 1. ajustou-se de forma didática ao modelo organizacional dos 3 Puts do Prof. Mitsuru, com os ajustes complementares da autora em que a organização representa, na verdade, todos os pontos de contato existentes e praticados entre empresa e clientes e/ou consumidores. É a perspectiva dos processos chave de negócios utilizada como suporte metodológico

3. PARTE PRÁTICA

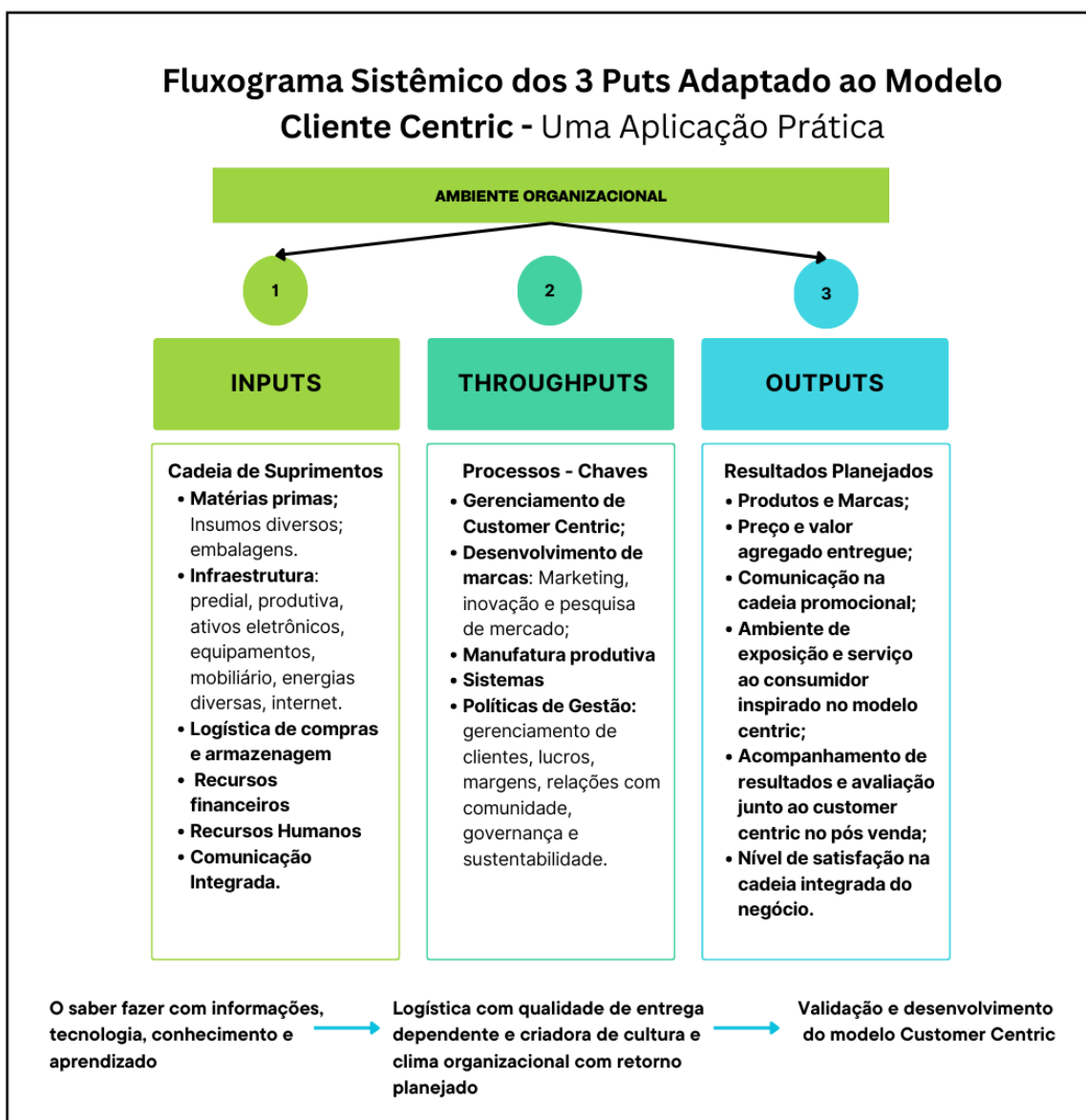
3.1 AVALIAÇÃO DO CAMINHO ESTRATÉGICO E METODOLÓGICO DO CLIENTE SOB A VISÃO ORGANIZACIONAL DOS 3 PUTS DE YANAZE

O modelo 3 Puts de Yanaze (2021), está sendo adotado como um recurso elucidativo e ao mesmo tempo demonstrativo da plena integração dos processos de negócios da empresa que pretende adotar o modelo Customer Centric, objeto deste estudo, de acordo com a figura número 2.

Nesse sentido, vamos adotar o modelo dos 3 Puts, identificando os processos-chave e impulsionadores do fluxograma sistêmico de uma empresa. Esse modelo foi ajustado para nossa percepção didática nos permitindo identificar as relações causais entre os processos envolvidos. Compreender corretamente essa interconexão contribui para uma visão mais clara do caminho eficaz para alcançar resultados em linha com as pretensões estabelecidas nesse estudo.

Dessa forma e com inspiração nesse modelo sistêmico apresentamos nossa aplicação metodológica para melhor conhecimento e assimilação das decisões baseadas na experiência dos clientes, tendo como ferramentas pedagógicas a utilização do modelo 3 Puts, complementado pelos Objetivos da Comunicação segundo Mitsuru (2007), à p.28, bem como pelos fatores Impulsionadores de uma Cultura Customer Centricity, à página 40.

Figura 2 – Fluxograma Sistêmico da empresa de Mitsuru Yanaze (2021), com adaptações da autora para demonstração metodológica da cultura Customer Centric



Fonte: **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações.** (2021, p. 138)

De maneira geral, devemos considerar todos os processos-chave, bem como seus subprocessos, localizando-os dentro do design do modelo adotado e

assim entendermos o significado integrado do conjunto. Pode ser necessário repeti-los ou especificarmos alguns subprocessos dentro de dois ou mais recursos e processos. Nesse caso faremos uma observação esclarecedora ao final.

3.2 INPUTS

Cadeia de suprimentos

Também chamada de Cadeia de suprimentos estendida, tendo em vista incorporar todos os materiais e subprocessos mobilizados nas tarefas que antecedem ao processo produtivo ou manufatura propriamente ditos. Nessa cadeia considera-se desde o planejamento produtivo (já baseado nas estimativas feitas na interface com os clientes), as atividades de compras, inspeções de qualidade a todos os insumos especificados, ou seja, em resumo, um longo caminho até a transformação nas linhas produtivas e chegada aos pontos dos clientes. Não é difícil de imaginarmos dois aspectos apenas: o longo e complexo caminho com oportunidades de ocorrências de situações de inadequações em especificações técnicas que precisam ser enxergadas e corrigidas e, o enorme desafio de preparação das pessoas envolvidas e conscientizadas no modelo customer centric.

Engloba todas as etapas envolvidas na gestão, e coordenação de atividades relacionadas ao fluxo de produtos, informações e recursos. Envolve também o processo chave de produção com qualidade, fundamental e com foco centrado no cliente. Incluem também todas as etapas desde a aquisição de matérias-primas até a entrega final do produto ou serviço ao cliente. Indo ao limite, os funcionários de uma linha de produção devem ter em mente não somente os cuidados com o processo em si e qualidade, mas também com o valor que sua empresa está entregando ao cliente e respectivo negócio. Esse é apenas um exemplo de mentalidade engajadora que representa postura construtiva no mundo do trabalho contemporâneo nesse modelo específico de orientação ao cliente.

A satisfação do cliente é uma das principais prioridades em toda a cadeia de suprimentos. Os processos de produção devem ser projetados de forma a atender às necessidades e expectativas dos clientes, garantindo que os produtos sejam fabricados de acordo com os mais altos padrões de qualidade.

Para garantir a qualidade do produto, é fundamental implementar controles rigorosos em todas as etapas do processo de produção. Isso inclui a seleção de fornecedores de matérias-primas de alta qualidade, a utilização de tecnologias avançadas para a fabricação, a realização de inspeções e testes de qualidade ao longo do processo e a garantia de que todas as normas e regulamentações sejam cumpridas.

Além disso, a colaboração e comunicação com os fornecedores são essenciais para garantir que as matérias-primas sejam entregues no prazo e com a qualidade esperada. A troca de informações em tempo real permite ajustar as operações conforme a demanda do cliente e identificar oportunidades de melhoria contínua.

O foco no cliente também está presente na busca pela eficiência dos processos de produção. Reduzir desperdícios, otimizar o tempo de produção e minimizar custos são ações que beneficiam tanto o cliente, que recebe produtos de qualidade a preços competitivos, quanto a própria empresa, que aumenta sua competitividade no mercado.

A integração de todas as partes envolvidas na Cadeia de Suprimentos Estendida é crucial para o sucesso dos processos de produção e qualidade.

A colaboração entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas permite que a cadeia funcione de forma harmoniosa, tornando possível atender às demandas dos clientes com agilidade e eficácia. Em suma, os processos de produção e qualidade na Cadeia de Suprimentos Estendida devem ser planejados e executados com o cliente no centro das decisões. Garantir a satisfação e fidelidade do cliente é um dos objetivos da cadeia de suprimentos, e isso só é alcançado por meio de processos eficientes, qualidade e colaboração entre todos os elos envolvidos.

Campos (2009, p.45), diz:

Quando consideramos uma cadeia de suprimentos, devemos levar em conta todas as etapas envolvidas no atendimento às necessidades do cliente, direta ou indiretamente, não somente os fabricantes (transformadores, fornecedores, terceirizados), mas também os demais envolvidos, como transportadores, centros de distribuição (CD), intermediários, varejistas etc.

Observe-se que a cadeia estendida envolve processos e subprocessos classificados como inputs, (apenas mencionados e não comentados em detalhes) mas também o processo produtivo ou de manufatura que está em throughputs.

Recursos financeiros: Investimento e capital de giro.

Esse processo envolve a gestão e alocação de investimentos e capital de giro em uma empresa. O investimento refere-se à aplicação de recursos em projetos ou ativos que visam gerar retorno financeiro em longo prazo. Já o capital de giro refere-se aos recursos financeiros necessários para sustentar as operações diárias da empresa, como pagamento de despesas e aquisição de estoque. Esse processo é essencial para garantir a saúde financeira da empresa, permitindo o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

De acordo com Brom e Balian (2017), tudo que se relaciona com o equilíbrio financeiro de curto e de longo prazos é fundamental para a eficiência e gestão das empresas e sucesso dos negócios. Questões sobre alternativas de investimentos a fazer bem como a mensuração das melhores alternativas e estratégias de vendas e distribuição de produtos a clientes e/ou consumidores representam, por exemplo, decisões que afetam diretamente a lucratividade e o ciclo de apuração de resultados do negócio.

Segundo esses autores, grande importância assoma também a gestão do capital empregado em investimentos com suas etapas de decisão, projeções de retorno e ferramentas de tomada de decisões como *Valores Presentes Líquidos* (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Período de Retorno de Investimento (*Payback*) utilizadas para a análise do risco final tomado. Pensando na performance financeira esses autores mencionam uma pesquisa realizada entre gestores nos Estados Unidos apontando: um crescimento de 32% para 52% a

partir de 2017, além de que dentre as 500 empresas acompanhadas pela revista Fortune, houve um acréscimo de 46% dentre as que adotam a modelagem do customer centric. Além disso, o próximo passo dessa modelagem organizacional é atingir a sustentabilidade em função da incorporação plena na prática da organização como um todo e da grande mudança comportamental, conscientizadora e exigente por parte dos consumidores. Fica evidente como ferramenta de planejamento que a busca do equilíbrio entre os desejos de atendimento do cliente precisa estar em linha com a preparação financeira das organizações

Recursos Humanos: Administrativos, operacionais e estratégicos.

No conceito mais contemporâneo, o setor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel crucial que vai além do estratégico, passando a ser transformador e por isso exige uma visão abrangente que ultrapassa as atividades administrativas de gerenciamento de pessoas. Para tanto, RH precisa dominar o conhecimento do negócio. Entende-se por esse domínio o completo entendimento dos objetivos, oportunidades e perspectivas desse negócio no contexto de seu entorno. Dá pra se dizer que é a mesma visão que move as ações de seu CEO. É uma visão de direção, e conhecimento do caminho a ser trilhado pela empresa. Essa é uma concepção e metodologia aplicada pela Consultoria Futuro S/A e publicada no livro Reinvente o seu RH: um novo RH para uma nova era (SOUZA, A. 2020). De acordo com esse autor, “o primeiro passo do RH é o desenvolvimento da visão estratégica. O futuro do RH nas organizações passa por conectar tudo que a área faz à estratégia do negócio” (p. 119). O RH transcende ao modelo em questão tendo em vista que caminha acoplado à visão do negócio, logo, sua estratégia é ajudar no pensar o negócio como um todo e desenvolver as novas competências sempre que as inovações assim demandarem.

Comunicação integrada: estamos diante de um processo que não é essencialmente de negócios, mas sim totalmente impulsionador do negócio e de qualquer organização e, portanto, de profunda significação e importância em qualquer atividade. Segundo Maximiano (2002, p.157):

A comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade coletiva. Sem troca de informações, não há decisão nem organização no grupo. Diversas evidências empíricas mostram a importância da comunicação para o desenvolvimento de um grupo.

No modelo concebido por Yanaze (2021) e ilustrado com adaptações na página 20, a Comunicação organizacional integrada aparece como input, tendo em vista ser ponto de partida de todas as ações construtoras dos processos e subprocessos, porém não deixa de ser um output trabalhado nos processos gerenciais e que se apresenta também como um resultado nas comunicações com mercado e mesmo como forma de ação concreta trabalhada no engajamento de consumidores.

Nesse sentido, os processos organizacionais integrados ao planejamento estratégico precisam contar com os colaboradores envolvidos como abelhas num enxame produtivo, todas disciplinadamente organizadas e misturadas à cera, suor e mel numa perfeição de movimentos individuais e coletivos sincronizados. Essa comunicação exemplificadora, de acordo com Mitsuru (2007), exige inicialmente a construção de uma unidade de objetivos, valores e visão de futuro dentro de uma complexidade estrutural composta por pessoas com suas diferenças cognitivas e comportamentais responsáveis e comprometidas. Exige ainda avaliações e mensurações constantes da comunicação “baseadas nas definições negociadas de objetivos e metas quantificadas de cada ação de comunicação” (Mitsuru, p. 28,29)

Ainda segundo Mitsuru, é preciso avaliação contínua na criação de valor e aprimoramento por meio da tecnologia e desenvolvimento de meios e criação de conteúdos por todos os envolvidos sendo fundamental a adoção de ferramentas inovativas e disruptivas que se mostrem em linha com o atendimento de novos padrões de desempenho. Assim, falamos das aplicações em comunicações de processos com inteligência artificial, machine learning e aplicativos complementares que surgem a cada dia em nossa contemporaneidade, bem como às ferramentas já mais conhecidas, porém também sofrendo inovações (facebook, Microsoft teams, zoom, meeting, twitter, Instagram, workspace, etc..).

Finalmente chamamos a atenção para a importância da comunicação corporativa integrada impulsionando os processos organizacionais e as pessoas ligadas ao processo do *fazer e dar vazão* aos fatos comunicacionais. Os resultados buscados nos objetivos traçados ilustrados na tabela a seguir passam pela aplicação de múltiplas formas de mídias em aplicativos digitais ou não, e segundo o autor condicionam que o processo de comunicação só se realize em sua plenitude se esses objetivos comunicacionais são atingidos.

Objetivos da Comunicação

1	Despertar Consciência	Despertar um certo grau de consciência das carências e necessidades com o objeto/ serviço ou marca
2	Chamar a atenção	Consciência das carências despertam atenção com facilidade
3	Suscitar interesse	Consciência prévia direciona a atenção e interesse
4	Proporcionar conhecimento	Receptor interessado amplia melhor seu conhecimento sobre o objeto/ serviço ou marca
5	Garantir identificação, empatia	Considerar características e possibilidades de percepção do receptor
6	Criar desejo e suscitar expectativa	Identificado com as propostas, deve ser suscitada expectativa favorável à aquisição, posse e uso do bem, serviço, ideia ou conceito oferecido
7	Conseguir preferência	Apresentar argumentos que garantam a preferência a despeito da concorrência
8	Levar a decisão	Depois da preferência, levar o receptor à decisão pela realização do que é preconizado pelo objeto/ serviço ou marca
9	Efetivar a Ação	Minimizar fatores dificultadores levando outros que possam contrapor a rejeições
10	Garantir e manter a satisfação pós-ação	Anúncios e mensagens diretas elogiando e valorizando a ação realizada geralmente contribui com certo grau de satisfação
11	Estabelecer interação	Principalmente a internet possibilita fluxo contínuo de duas mãos com os interlocutores
12	Fidelização	Contato constante e crescente é um grande desafio para as empresas
13	Gerar disseminação	Formação de agentes geradores e disseminadores de comunicação positiva a partir dos públicos-alvo

Tabela 2: Objetivos da Comunicação segundo Mitsuru (2007)

Tecnologia / Know – How: sem dúvida a tecnologia, notadamente a inovativa apresenta novidades e facilidades a cada dia. Associada ao conhecimento desenvolve novas alternativas para a melhoria dos processos constituindo-se Inputs extremamente impulsionadores dentro do modelo sistêmico apresentado. Novas informações e novos conhecimentos andam associados às atividades de pesquisa e desenvolvimento desafiando a cada dia a apresentação de novos processos e soluções dentro dos modelos organizacionais. De acordo com Starec (2013, p.91):

Implementar uma solução de TI não é tarefa simples. Alguns desafios poderão ser encontrados desde a escolha e identificação das soluções que poderão servir de suporte quando bem aplicadas a suas operações e atividades diárias que integram toda sua cadeia de valor.

As mudanças significativas na informática e nas tecnologias de comunicação estão impactando profundamente como as organizações geram, disseminam e armazenam conhecimento. Na literatura, a conexão entre tecnologia da informação e gestão do conhecimento está associada à utilização de sistemas, compartilhando informações e conhecimento. Terra (2005).

A integração da comunicação digital em uma cultura centrada no cliente, embora ofereça inegáveis benefícios de conectividade e interação, também apresenta desafios que podem comprometer a essência dessa abordagem focada no consumidor. De acordo com os malefícios específicos que a comunicação digital pode impor a uma cultura customer centric, destacamos a importância de abordar essas questões para garantir relacionamentos duradouros e genuínos com os clientes.

Um dos principais desafios é a superficialidade nas interações. Em um ambiente digital, as mensagens podem se tornar impessoais e genéricas, dificultando a criação de experiências personalizadas que são a base de uma cultura centrada no cliente. A comunicação massificada pode fazer com que os clientes se sintam negligenciados, sem a atenção individualizada que esperam.

Em um contexto centrado no cliente, a abundância de comunicação digital pode criar uma falsa percepção. A participação online não pode substituir uma compreensão aprofundada do cliente, sendo crucial para as empresas harmonizar a conectividade digital com experiências humanas autênticas, evitando assim os malefícios ao processo de comunicação. (Tom G. 2018).

Além disso, a velocidade da comunicação digital pode levar a respostas automáticas e padronizadas, sem a devida reflexão sobre as necessidades específicas de cada um. A falta de um toque humano autêntico pode resultar em desconexão e frustração, minando os esforços para construir relacionamentos sólidos.

A propagação de informações falsas nas plataformas digitais também representa um risco significativo. Em uma cultura customer centric, a confiança é um pilar fundamental. A disseminação de desinformação pode erodir essa confiança, minando a credibilidade da empresa e prejudicando a percepção positiva do cliente.

A exposição excessiva à comunicação digital também pode contribuir para a sobrecarga de informações. Os clientes podem sentir-se inundados por mensagens, e-mails e notificações, resultando em fadiga digital. Isso pode afetar negativamente a experiência do cliente, tornando mais difícil para eles absorverem e apreciarem as mensagens que realmente importam.

A privacidade do cliente é outro ponto crítico. Em um mundo digital, a coleta excessiva de dados pode gerar preocupações sobre como as informações pessoais são tratadas. Uma cultura centrada no cliente exige transparência e respeito pela privacidade, e violações nesses aspectos podem prejudicar a confiança e lealdade do cliente.

Para preservar a autenticidade da cultura customer centric na era digital, as empresas precisam abordar proativamente esses desafios. Isso envolve a personalização efetiva das interações, a humanização da comunicação digital, a promoção de práticas éticas de coleta de dados e a gestão cuidadosa da

sobrecarga informativa. Ao fazê-lo, as organizações podem alinhar a comunicação digital aos princípios fundamentais de uma cultura centrada no cliente, proporcionando experiências significativas e duradouras.

3.3 THROUGHPUTS

Gerenciamento de clientes centric

Trade marketing é também um processo chave utilizado nessa interface com o cliente, surgido como nova competência voltada para a integração entre distribuidor, varejista e fabricante na busca pelo consumidor por meio de produtos e ofertas criados com o engajamento dos profissionais de vendas e marketing que no campo identificam necessidades especiais e inovativas, por meio de estudos conjuntos e trocas abertas de informações de negócios. Essa parceria além de criar estratégias mercadológicas eficazes no curto prazo desenvolveu e explorou detalhes sobre o posicionamento de produtos nas prateleiras e expositores nos pontos de vendas, hoje extremamente valorizados na disputa por espaço nas áreas de comercialização (Máxima Tech, blog e trade marketing, 2023).

O trade marketing é responsável por desenvolver e executar estratégias de marketing direcionadas aos canais de distribuição, visando promover os produtos e garantir sua visibilidade e disponibilidade no mercado. As vendas regionais referem-se à gestão das equipes de vendas em diferentes regiões geográficas, com o objetivo de alcançar metas e atender às necessidades dos clientes locais. Esse processo é fundamental para fortalecer o relacionamento com os clientes, aumentar as vendas e impulsionar o crescimento da empresa em diferentes áreas geográficas.

Conforme Serafim (2012, p. 165)

As empresas inovadoras engajam clientes atuais e potenciais para criar produtos e serviços. Para isso, direcionam muitos recursos (marketing, inteligência de negócios, trade, vendas, serviço ao consumidor etc.) para interação significativa com os clientes a fim de capturar e desenvolver insights, descobrir o que é fundamental sobre a necessidade de seus clientes em cada

situação e esclarecer como se dão as decisões de compra do consumidor.

Embora sejam processos complementares, é preciso compreender a diferença essencial entre um e outro. O Trade marketing nasceu e sobrevive notadamente de uma parceria comercial entre empresas produtoras e os varejistas regionais com trocas de informações e estudos particularizados das matrizes de negócios e preferências regionais de vendas. O Customer Centric foca o gerenciamento de clientes na competência de entender detalhadamente as jornadas personalizadas dos consumidores dentro dos domínios de seus clientes, ou seja, foco total nos gostos, preferências e comportamentos dos consumidores em suas jornadas de compra.

Ao entender as necessidades e preferências individuais de clientes e consumidores, a empresa pode desenvolver jornadas específicas e personalizadas que oferecem experiências únicas.

Através da segmentação efetiva, são utilizadas técnicas (Kotler & Keller, 2012) para identificar grupos de clientes com necessidades semelhantes, permitindo a criação de jornadas personalizadas para cada segmento. Nesse contexto, atualmente é muito comum recebermos contatos de lojas buscando conhecimento de nossas preferências e ofertando novidades.

A inteligência artificial para personalização de clientes oferece soluções para analisar dados do cliente em tempo real e oferecer recomendações personalizadas durante as interações, adaptando as jornadas de acordo com o comportamento e histórico do cliente (Almeida, 2019).

Desenvolvimento de marcas

É desta forma que as empresas que consideram as *marcas* como seus principais ativos definem seu principal núcleo de negócios. Para tanto, realizam pesquisas e estudos de mercado para compreender o público-alvo, identificar tendências e avaliar a concorrência, fornecendo insights importantes para criação e posicionamento de marca.

A inovação de marketing e do produto estão relacionadas à criação de estratégias criativas e diferenciadas, envolvendo a identificação de oportunidades, o desenvolvimento de conceitos inovadores e a implementação de campanhas eficazes, bem como o desenvolvimento de projetos que atendam necessidades específicas e promocionais dos clientes, integrando-se aí com as atividades desenvolvidas em trade marketing.

Ativação de marketing foca suas ações práticas que visam promover a marca, como a realização de eventos, o uso de mídias sociais, o patrocínio de atividades e a comunicação direta com os consumidores. Nesse ciclo todos os subprocessos de desenvolvimento de marca se integram corroborando assim com a denominação de estratégia customer centric

Em um cenário de constantes mudanças e novos desafios, uma verdade permanece inalterada: o encantamento do consumidor e a importância fundamental que ele representa para o mercado. No passado, já se afirmava que "o consumidor está no centro de tudo, sendo a razão de ser das empresas". Na era digital, essa premissa se torna ainda mais crucial, pensando que compreendemos e potencializamos ao máximo o valor do consumidor. Nesse contexto, conhecer profundamente o cliente e sua jornada torna-se essencial para obter sucesso e destacar-se no mercado altamente competitivo. (GALLÓ, José 2017).

Em vez de seguir abordagens tradicionais, os líderes empresariais devem adotar o valor e a inovação como pilares fundamentais para gerenciar seu portfólio de negócios. A inovação é essencial, pois sem ela as empresas ficam presas em melhorias competitivas. Já o valor é fundamental, pois as ideias inovadoras só se tornam lucrativas quando estão definidas aos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar preços compensadores. Dessa forma, colocar o valor e a inovação no centro das estratégias empresariais permite que as organizações se destaquem, sejam competitivas e atendam às expectativas e necessidades de seus clientes de maneira mais eficaz. (KIM, W. Chan, 2015).

A Marca foi colocada como output e um dos destacados resultados dentro do modelo de negócios adaptado do Fluxograma Sistêmico da empresa de

Mitsuru Yanaze (2021), tendo em vista a concretude de sua força e o que representa hoje no mercado para inúmeras empresas.

Um dos exemplos significativos da força da marca em nossa contemporaneidade é o caso da Shoulder que em 43 anos seguiu uma carreira de *fábrica para loja* e atualmente busca tornar-se cada vez mais uma *marca de desejo*. Seu planejamento estratégico estima um faturamento de R\$770,00 milhões, o dobro de 2019 e pretende chegar a R\$800,00 milhões em 2024. (Souza S., e Storch J, 2023).

Sistemas

De forma geral, os sistemas administrativos são responsáveis pelo planejamento, controle e coordenação de operações internas da empresa, garantindo a eficiência e eficácia dos processos segundo uma visão intramuros e tradicional na gestão, raramente inovando em sistemas para a busca de novos inputs.

Essa área concentra os maiores gaps de competências e recursos tecnológicos a serem desenvolvidos, tendo em vista que quase todos os recursos existentes organizam a empresa de dentro para fora. Os modelos centrados no cliente precisam do inverso, ou seja, é do cliente para dentro da empresa e não mais apenas o que havia antes, como sistemas financeiros envolvendo o gerenciamento dos recursos da empresa, incluindo o controle de receitas, despesas, investimentos e fluxo de caixa; sistemas contábeis lidando com o registro e análise das transações financeiras da empresa, garantindo a precisão e conformidade com as normas contábeis etc.

Até mesmo sistemas de gestão de Recursos Humanos precisam ser reinventados para a inclusão das competências em saber ouvir e entender o cliente em seus sonhos e mesmo desejos concretos do dia a dia, mas fora dos padrões até hoje oferecidos. Sistemas jurídicos relacionados à gestão de questões legais, como contratos, conformidade regulatória e assessoria jurídica para proteger os interesses da empresa, sem dúvida deverão ser afetados pela necessidade de adaptação ao novo ambiente de negócios à medida que novas

situações de interesse possam surgir essenciais para garantir a integridade, transparência e conformidade nas operações e/ou demandas com os clientes.

O customer centric enquanto modelo de gestão está ainda em consolidação e precisa ainda ser plenamente capaz de coletar desejos individuais que vão se juntar e formar um novo coletivo muito diferente dos atuais e assim determinarão um novo jeito de se planejar para o atendimento dessas novas demandas (Moormann, J & Palvolgyi, E.Z, 2013).

Algumas empresas brasileiras como Magazine Luiza, Nubank, iFood, Decolar e Ambev, por exemplo, estão se colocando a campo no desenvolvimento de novas formas de satisfazer seus clientes oferecendo promoções exclusivas, atendimento personalizado, serviços ágeis e transparentes, aplicativos intuitivos e notadamente investindo em tecnologia para aprimoramento constante de seus sistemas de coletas de informações e canais de atendimento, transformando suas organizações de fora para dentro , a partir das demandas e experiências de seus clientes.

Destacam-se também autores recentes dizendo que essa cultura orientada ao cliente deve pautar-se no aumento dos níveis de satisfação, lealdade, reputação, receitas dentre outros fatores e que isso somente se constrói ao longo do tempo de contato entre as partes (Inversini, De Carlo, & Masiero, 2020).

Políticas de gestão

A gestão de políticas envolve a definição e implementação de estratégias e diretrizes para gerir processos e produtos de forma satisfatória. Isso inclui o estabelecimento de padrões de qualidade, a otimização de fluxos de trabalho e a melhoria contínua das operações. A lucratividade é um aspecto importante nesse processo, buscando maximizar os resultados financeiros da organização por meio de uma gestão eficiente dos recursos e da identificação de oportunidades de crescimento e rentabilidade. O relacionamento com a comunidade é outra dimensão relevante, visando estabelecer uma interação positiva com stakeholders externos, como clientes, fornecedores e parceiros, e

contribuir para o desenvolvimento socioeconômico local. Por fim, a sustentabilidade organizacional e ambiental abrange a adoção de práticas que promovam o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU, visando o equilíbrio entre o crescimento econômico, a responsabilidade social e a preservação do meio ambiente. Essas políticas são fundamentais para a longevidade e sucesso da organização, garantindo sua reputação, impacto positivo e sustentabilidade em longo prazo.

O engajamento empresarial em torno dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável instituídos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2012 tornou-se moralmente mandatório em nossa contemporaneidade.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's) referem-se às abordagens adotadas pelas empresas para contribuir com a Agenda 2030 das Nações Unidas. Os ODS's são uma série de metas globais que visam promover o desenvolvimento sustentável, abordando questões sociais, energéticas e ambientais.

No contexto organizacional, as ODS's envolvem a incorporação nas práticas de negócios, estratégias, operações e uma comunicação educativa das empresas com seu público externo. Isso significa que as corporações devem organizar suas atividades aos ODS's, buscando criar um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

Para adotar essa ação social, as empresas precisam identificar quais ODS's são mais relevantes para o seu setor e contexto, estabelecendo metas específicas e mensuráveis para contribuir com cada objetivo. Isso pode envolver a implementação de políticas de sustentabilidade, ações de responsabilidade social, redução do impacto ambiental, entre outras iniciativas.

Além disso, é fundamental que as empresas monitorem e avaliem regularmente o progresso em relação aos ODS's, ajustando suas estratégias conforme necessário para garantir que estejam cumprindo sua parte na promoção do desenvolvimento sustentável.

Ao adotar as ODS's, as empresas não apenas contribuem para um mundo mais sustentável, mas também podem obter benefícios alcançados, como maior audiência, engajamento de stakeholders, acesso a novos mercados e atração de talentos comprometidos com as causas adotadas.

A inovação sustentável tem como foco a busca por produtos e serviços que superem ou reduzam as limitações presentes nas soluções e ofertas já existentes. Seu objetivo é proporcionar melhorias no ambiente econômico, social e físico da sociedade. Isso significa que tais inovações não apenas beneficiam os aspectos sanitários, mas também levam em consideração o bem-estar das pessoas e o impacto ambiental. Dessa forma, a inovação sustentável visa criar soluções que sejam mais eficientes, responsáveis e satisfeitas com as necessidades e desafios atuais, confiantes para um futuro mais equilibrado e próspero. (LAASCH, , 2015)

Figura 3 – ODS's



Fonte: Site: scielosp.org 2023

Cultura Organizacional

De acordo com, Ferreira (2002, p.154)

Procura-se estabelecer um clima de confiança e responsabilidade, baseado no respeito à hierarquia, na

participação das pessoas no desenvolvimento da tarefa, nas decisões consensuais e na harmonia das relações.

A cultura organizacional se dá pelos valores corporativos adotados pelas empresas e expressos em suas políticas, pautando o comportamento da liderança e comunidade interna em torno desses princípios.

Composta por valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma empresa, essa cultura tem influência sobre a forma como a organização opera, toma decisões e se relaciona tanto internamente com seus funcionários quanto externamente com clientes e parceiros.

Desempenha um papel crucial na identidade e personalidade da empresa, impactando o comportamento dos colaboradores e os resultados alcançados. Uma cultura organizacional positiva pode motivar os funcionários, estimular a colaboração e a inovação, e contribuir para o sucesso da empresa.

Um modelo teórico em Customer Centricity, validado por uma abordagem quantitativa composta de 701 executivos brasileiros indicou as seguintes competências que podem permitir que as organizações ampliem o foco de atenção no cliente: experiência do cliente, conduta estratégica, inteligência de mercado e maturidade digital, além de capacidade de resposta (entendida como cultura de inovação, engajamento, agilidade organizacional e portfólio) (DAMÁZIO-LUCIANA et al,2021)

Nossa sociedade contemporânea já avançou para a convivência da vida em rede por meio de muitos estudos que demonstram a existência de fatores comuns assim como como diferenças culturais e institucionais da própria sociedade em rede, em vários contextos (Castells, 2005).

A construção de uma cultura eficaz ocorre gradualmente ao longo do tempo e é influenciada por atitudes e comportamentos. A cultura organizacional é o cume de todo processo de transformação em qualquer ambiente de negócios. Nesse sentido tem que ser entendida aqui como processo constante e assim, trabalhada no contexto dos processos chave e com a criação de novas

competências organizacionais, em linha com as mudanças estratégicas de fora para dentro.

3.4 OUTPUTS

Estes 4 Ps abrangem Produtos/Serviços, Preço/Remuneração, Distribuição/Vendas, Comunicação e Marca, representando o ápice da integração entre empresas e consumidores.

Atualmente, essa construção representa o mais alto nível de integração que uma empresa pode alcançar por meio da interação entre consumidores e clientes. Esse processo é realizado por meio dos principais processos-chave impulsionadores do negócio, os quais são gerenciados por uma liderança organizacional atualizada.

O verdadeiro suporte e foco no cliente, a partir da perspectiva interna da empresa, deve envolver todos os departamentos. O que acontece, algumas vezes, é que há um direcionamento de várias atividades exclusivamente para o Departamento de Suporte ao Cliente ou área afim, que dependendo da situação, pode demorar em dar um retorno que satisfaça o cliente. Lorenzão (2021, p.25)

Conforme diz Yanaze (2021, p.137) “Os throughputs de uma empresa exercem a função de intermediação dos extremos de modelo, ou seja, são responsáveis por transformar inputs em outputs”, assim, significam verbos de ação gerencial que representam os processos, sistemas e políticas mobilizadas.

Desde os processos de produção e compras até as políticas de gestão, vendas, lucro e relacionamento com a comunidade, acontecem transformações a partir da matéria prima, no produto nas prateleiras dos estabelecimentos comerciais, até chegar às mãos do consumidor. Nessas transformações é super importante o papel de colaboradores preparados para a cultura Customer Centric, direcionados pelo fluxo dos processos de negócio mostrados na figura dos 3 Puts.

Com esses elementos da organização, fica mais claro entender e atuar de maneira assertiva e integrada na consolidação da marca e na percepção do cliente.

Segundo Yanaze (2021, p.142)

Assim, podemos concluir que a empresa, com todos os seus setores funcionais e de apoio, está em função do atendimento das necessidades, das expectativas e das demandas do mercado. Nessa perspectiva, os profissionais de marketing tendem a apoiar as exigências dos setores de venda – que geralmente defendem os interesses dos clientes – em relação à extensão da linha de produtos e às condições flexíveis de pagamento.

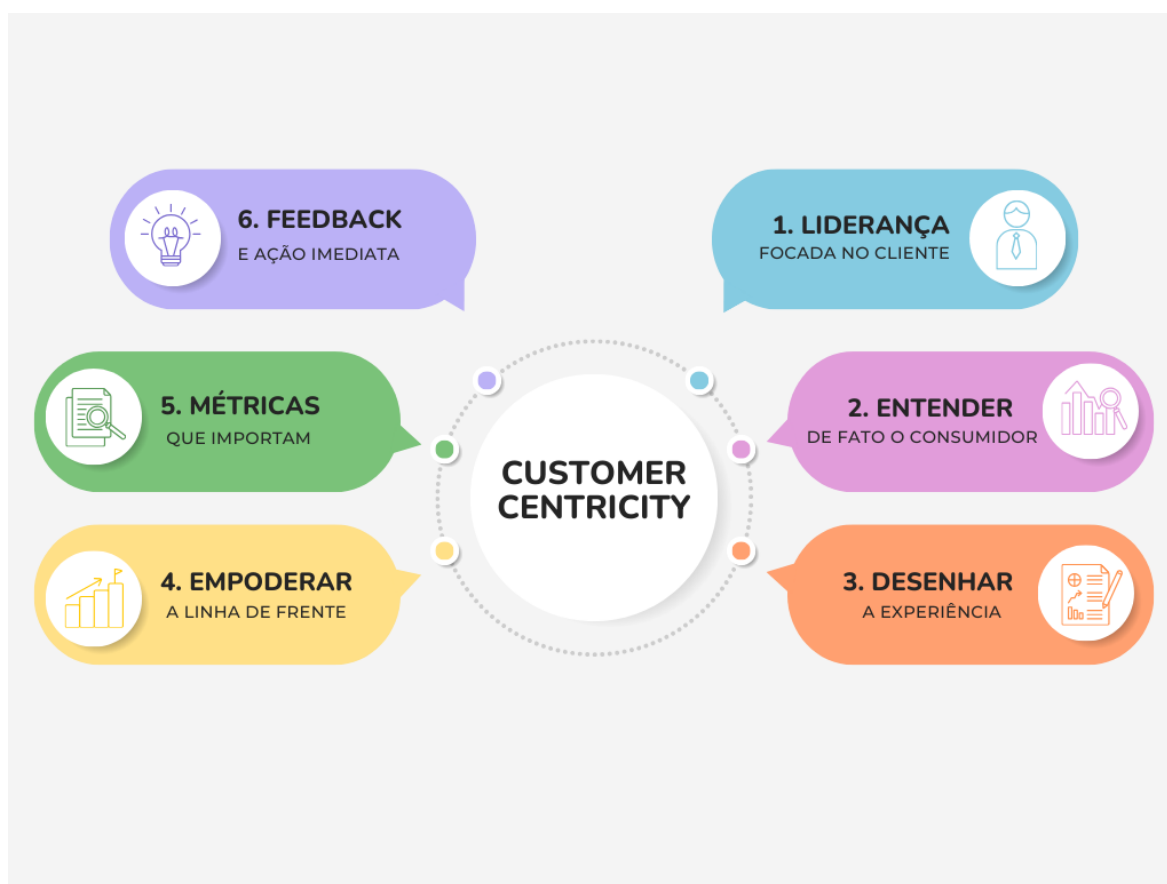
Dessa forma, o autor enfatiza a importância de tomar a decisão correta, que é encontrar o equilíbrio entre as necessidades da empresa e as demandas do mercado.

O papel da gestão na jornada do consumidor é crucial, assim como a participação ativa dos demais subprocessos da organização, uma vez que todos estão interdependentes em algum momento. As lideranças devem conduzir com envolvimento de todos os setores e fornecer os recursos necessários para mitigar impactos nos processos, sistemas e políticas, que possam afetar o consumidor de alguma forma, ou seja, antecipar-se a inconvenientes ou minimizá-los ao máximo, é imprescindível quando se visa oferecer uma melhor experiência ao cliente.

Todos e cada um de seus elementos funcionais (divisões, departamentos, gerências e funcionários de todos os níveis) devem ser conscientizados do papel da empresa no mercado e na sociedade e capacitados para pautar sua atuação conforme novas normas de relacionamento de marketing, sem nunca perder de vista a razão de ser e os objetivos da empresa. Yanaze (2021, p.138).

Ao seguir essas diretrizes, a empresa pode preparar seus colaboradores para agir de acordo com as normas de relacionamento do modelo Customer Centric, garantindo que os objetivos da empresa sejam sempre priorizados.

Figura 4 – Impulsionadores de uma Cultura Customer Centricity



<https://m.facebook.com/rockitmkt/posts/2707324309321811/>

2023

A imagem reproduz uma criação pública compartilhada no facebook, em que destacamos o essencial papel exercido pela liderança, o grande responsável e gestor da manutenção do ciclo. Queremos reforçar o papel da liderança contido nessa imagem, reproduzindo um dos vários conceitos cabíveis. Falamos de Liderança com prática nas ações distributivas, democráticas, educativas e sobretudo coerentes. A coerência enquanto atributo do perfil de liderança é um resultado provocado pela aprendizagem que se torna presente na mente e ações das pessoas e do coletivo. Construir direção e foco significa compreender o sistema e ao mesmo tempo se integrar a ele (FULLAN & QUINN, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundamentada no conceito de decisões orientadas pela experiência e no modelo de gestão centrado no cliente, é fundamental compreender que posicionar o cliente como protagonista em todas as atividades e decisões de

uma organização auxilia a melhor aplicação para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo.

Quando uma empresa abraça uma abordagem centrada no cliente, seu foco é compreender profundamente necessidades, desejos e expectativas. Essa abordagem envolve não apenas as contribuições colhidas em feedbacks, mas também a condução de pesquisas aprofundadas e a utilização estratégica de dados para obtenção de insights valiosos sobre o comportamento e perfis de consumo personalizados.

Ao embasar suas decisões nesse nível de compreensão, a empresa pode personalizar seus produtos, serviços e experiências para atender de maneira precisa às demandas específicas de seus consumidores. Essa personalização resulta em maior identificação, fidelização e conseqüentemente, impulsiona o crescimento do negócio tendo em vista o aprofundamento do conhecimento do processo.

Além disso, o modelo de gestão centrado no cliente vai além, estabelecendo uma cultura organizacional que valoriza a excelência no atendimento expandindo esse comportamento para dentro da cadeia integral do processo. Isso implica no envolvimento e compreensão de todos os colaboradores, desde a alta administração até a linha de frente, assegurando que cada consumidor seja tratado com respeito, empatia, eficiência e garantindo que os desejos mútuos sejam atendidos.

No entanto, é preciso estimular a busca da eficácia na implementação de um modelo de gestão centrado no cliente que requer comprometimento e uma mentalidade voltada para a melhoria contínua. As necessidades dos clientes sofrem mudanças dinâmicas, demandando que a empresa se prepare constantemente para adaptações e inovação com agilidade.

Em síntese, a adoção desse modelo centrado na experiência, representa a tomada de decisões e estratégias fundamentais para construir sustentabilidade

organizacional com os clientes, impulsionando o crescimento e vencendo em um mercado altamente competitivo.

REFERÊNCIAS

Almeida, V., P. **Inteligência Artificial: Como a Tecnologia Transforma Negócios, Governos e a Nossa Vida**. Autêntica Editora 2019.

BARGER, Christopher. **O estrategista em mídias sociais**. São Paulo: DVS, 2013.

BROM, Luiz Guilherme; BALIAN, Jose Eduardo Amato. **Análise de investimentos e capital de giro**. Saraiva Educação SA, 2017.

CALDEIRA, Carlos. **Customer Experience Management: Gestão Prática da Experiência do Cliente**. Alta Books 2021

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. **Supply Chain: uma visão gerencial Capa**. Curitiba: Ibpex, 2012.

CASTELLS, Manuel, et al. **A sociedade em rede: do conhecimento à política**. 2005, 17-30.

Cook, S., & Macaulay, S. (2016). The age of Customer. Training Journal.

DAMÁZIO-LUCIANA, Luciana Faluba, et al. Customer Centricity: **Validação de Modelo Teórico para Obtenção de Desempenho Superior**. IX ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD - EMA 2021

FEITOSA, Conceição de Maria da Graça. **Satisfação do Cliente versus Lealdade**: o cliente no centro de todas as ações e estratégias. Boletim economia Empírica. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4010>. Acesso em 02 mar 2023.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: De Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FULLAN, Michael; QUINN, Joanne. **Coerência: Os Direcionadores Corretos para Transformar a Educação**. Penso Editora, 2022.

GALLÓ, José. **O Poder do Encantamento**. São Paulo, Planeta do Brasil 2017.

Kantar Millward Brown. (2016). **Insights2020: Three dimensions for customer-centric growth**.

GOODWIN, Tom. **Digital Darwinism: Survival of the Fittest in the Age of Business Disruption**. Londres: Kogan Page Publishers, 2018.

INVERSINI, Alessandro; DE CARLO, Manuela; MASIERO, Lorenzo. **The effects of customer-centricity in hospitality**. International Journal of Hospitality Management, v. 86, p. 102436, 2020.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro, Sextante 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip, & Keller, K. L. **Administração de Marketing**. Pearson 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão Integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. Portal Metodista de periódicos científicos e acadêmicos, n.32(1999).
<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/7914/6818>.

LAASCH, Oliver ; CONAWAY, Roger. **Fundamentos da gestão responsável: Sustentabilidade, responsabilidade e ética.** São Paulo, Cengage Learning 2015.

LEMON, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.** Journal of Marketing, 80(6), 69–96. doi:doi.org/10.1509/jm.15.0420

LORENZÃO, Giovani. **Foco no cliente: 9 estratégias para alcançar a excelência e encantar o cliente.** Paraná: Viseu 2021

Máxima Tech, blog e trade marketing, 2023).

<https://maximatech.com.br/tendencias-de-trade-marketing/>

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados.** São Paulo: Atlas 2002

MOORMANN, Jürgen; PALVÖLGYI, Elisabeth Z. Customer-centric business modeling: setting a research agenda. In: 2013 IEEE 15th Conference on Business Informatics. IEEE, 2013. p. 173-179.

MUCZ, D., & Gareau-Brennan, C. (2018). **Mapping the Journey:** Engaging with customers, identifying touch points, and developing recommendations at a public library. Library Journal, 17(32). Obtido de <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26AuthType%3dip%2ccookie%2cshib%2cuid%26db%3dedsglr%26AN%3dedsgcl.557781616%26lang%3dpt-pt%26site%3ded>

NEGROPONTE, Nicholas (1995). **A vida digital.** São Paulo: Companhia das Letras.

PALACIOS, Fernando · TERENCEZZO, Martha. **O Guia Completo do Storytelling.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2016

PARK, H., & Kincade, D. H. (2014). Historical Analysis of Apparel Marketer's Strategies: Evidence from a Nike Case. *Journal of Global Fashion Marketing*

PERREAULT Jr, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2021). **Essentials of marketing: A marketing strategy planning approach**. McGraw-Hill.

Petro, G. (2016). **Nike Just Does It - Keeping An Eye On The Customer**. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2016/07/08/nike-just-does-it-keepingan-eye-on-the-customer/#6b6d136956da>

SCHERMANN, Daniela. **Customer experience: o que é e qual a importância da experiência do cliente**. Opinion Box. Disponível em: <https://www.opinionbox.com/customer-experience/>. Acesso em 04 nov 2022

Ernst & Young. (2013). *The Journey Toward Greater*.

Storytelling em organizações: uma ferramenta de gestão e liderança. Revista Científica Hermes 3: 37-43, 2010 São Paulo DOI:<https://doi.org/10.21710/rch.v3i0.34.pdf>. Acesso em 01.mar. 2023.

SALESFORCE. CRM o que é? Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/crm/>. Acesso em 10 mar 2023.

SERAFIM, Luiz Eduardo. **O poder da inovação: Como alavancar a inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva Uni, 2012.

SIMON, M., Van Den Driest, F., & Wilms, T. (2016). **Driving Customer-Centric Growth: A Practical Roadmap**. *Journal of Advertising Research*, 56(2), 159-168. doi:10.2501/JAR-2016-029

SOUZA, A. **Reinvente o seu RH: um novo RH para uma nova era**. São Paulo: 2020.

(Souza S., e Storch J, 2023). **De fábrica a marca de desejo**: Shoulder cresce 30% em 23 e estreia campanha de marketing recorde. Exame In, 27/07/2023, <https://exame.com/exame-in/de-fabrica-a-marca-de-desejo-shoulder-cresce-30-em-23-e-estreia-campanha-de-marketing-recorde/>

STAREC, Claudio (Org). **Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2013

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005

YANAZE, Mitsuru Higuhi; **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações**. São Paulo: SaraivaUni, 2021

YANAZE, Mitsuru Higuhi; ALMEIDA, Edgar; YANAZE, Leandro Key H. (org). **Marketing digital: conceitos e práticas**. São Paulo: SaraivaUni, 2022.

Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317–326.