

## ESTRATÉGIAS DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO

 <https://doi.org/10.56238/arev7n2-147>

**Data de submissão:** 12/01/2025

**Data de publicação:** 12/02/2025

**Tiago Damazio**

Mestrado. UNIFESP – Brasil.

E-mail: damaziotiago@yahoo.com.br

**Camila Pinho Rodrigues**

Graduação. IFCE – Brasil.

E-mail: camilapinho.r@gmail.com

**Mariana de Caria Silva dos Passos**

Graduação. Unicsul – Brasil.

E-mail: marianadecs@gmail.com

**Fábio Luís Falchi de Magalhães**

Pós-Doutorado. PUCRS – Brasil.

E-mail: fabiosimp@gmail.com

**Matheus Cardoso Moraes**

Pós-Doutorado. USP – Brasil.

E-mail: matheus.moraes@unifesp.br

### RESUMO

Entendendo a experiência do cliente como uma estratégia de diferenciação num mercado cada vez mais competitivo para as organizações, a disciplina de negócios de Experiência do Cliente (CX) vem se mostrando indispensável. Paralelamente, a integração eficaz da Gestão do Conhecimento (GC) pode servir como um catalisador potente para potencializar as estratégias de CX, fornecendo uma estrutura robusta para a coleta, análise e implementação de insights valiosos derivados da interação com os clientes. O objetivo deste trabalho é analisar os fatores críticos para o sucesso das estratégias de CX, integrando práticas de GC para aprimorar a eficiência e a inovação nessas estratégias, através de uma pesquisa de abordagem qualitativa e de natureza exploratória e descritiva, utilizando-se de Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A pesquisa realizada trouxe como resultado a definição de 7 fatores críticos como responsáveis pelo sucesso do CX, demonstrando que a incorporação de práticas de GC pode enriquecer a experiência do cliente ao promover uma compreensão mais profunda das necessidades e preferências dos clientes. E, por fim, podem auxiliar empresas e pesquisadores na área de gestão e negócios sendo base para futuros estudos, criando uma sinergia entre CX e GC que pode levar a inovações significativas no campo.

**Palavras-chave:** Experiência do Cliente. CX. Gestão e Negócios. Lealdade de Clientes.

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas que possuem uma base de clientes leais realizando compras recorrentes, além do próprio impacto positivo nas vendas, ainda apresentam outros benefícios como: redução de custos com divulgação e marketing, aumento do fluxo de lucro constante e redução de custos de operação (BYUN e JANG, 2019; CHEN e CHEN, 2010; CHUA et al., 2017; KIM et al., 2014; REICHHELD e TEAL, 1996).

Considerando o aumento contínuo da concorrência, apresentando alternativas em produtos e serviços, se faz essencial o trabalho de retenção dos clientes existentes através de investimentos em *customer experience* (CX), o que vem ganhando destaque, porém ainda sem muitos dados para mensuração e comprovação dos resultados obtidos (GONZÁLEZ-HERNÁNDEZ e OROZCO-GOMEZ, 2012; KIM et al., 2016).

A gestão do conhecimento (GC) tem emergido como uma ferramenta essencial para as organizações que buscam otimizar suas estratégias e garantir uma vantagem competitiva no mercado. Em particular, a experiência do cliente (CX) é uma área que pode se beneficiar significativamente da implementação eficaz da GC. Segundo GONCALVES (2022), as transformações digitais estão redefinindo a gestão da experiência do cliente nas organizações, e a GC atua como um catalisador nesse processo evolutivo, ajudando as empresas a repensarem a criação e entrega de valor para seus clientes, não apenas com base em tecnologias, mas em estratégias de gestão do conhecimento.

A integração da GC na estratégia de CX permite que as organizações compreendam melhor as necessidades e expectativas de seus clientes, otimizem os processos de negócios e inovem de maneira mais eficaz. Além disso, o estudo de JADAANHAMMAD; AL-KUBAISY (2020) destaca que a adoção de estratégias de gestão do conhecimento pode melhorar significativamente a experiência do cliente, tornando-se um fator crítico de sucesso para as organizações. Portanto, é imperativo que as organizações reconheçam o papel crucial da GC na construção e implementação de estratégias de CX bem-sucedidas.

O artigo tem como objetivo analisar as necessidades e fatores críticos para o sucesso de Experiência do Cliente nas empresas, a fim de direcionar empreendedores na formação de estratégias de Customer Experience. Ademais, a questão que norteia esta pesquisa: “Empresas de tecnologia possuem dificuldade de implementar estratégias de experiência do cliente?”.

No Brasil o tema ainda é pouco estudado, tendo apenas um representante na associação internacional Customer Experience Professional Association (CSPA) que atualmente é quem fornece orientações sobre o assunto. Contudo, não foi encontrado nenhum trabalho mais específico com guias

ou boas práticas para implementação de estratégias de CX nas organizações, configurando-se assim lacuna para a presente pesquisa.

Este trabalho foi organizado como segue: após uma breve introdução desta seção 1, na seção 2 é apresentada uma revisão da literatura. Ainda, na seção 3, a metodologia de pesquisa aplicada no trabalho é descrita. Na seção 4, é exibida a análise dos resultados e finalmente, na última seção, expõem-se as considerações finais da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA PARA A PESQUISA EM QUESTÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem sido reconhecida como uma ferramenta estratégica essencial para organizações que buscam inovação, eficiência e vantagem competitiva. No contexto do artigo fornecido, que se concentra na experiência do cliente e na análise de marketing, a GC pode desempenhar um papel crucial na otimização da Experiência do Cliente (CX).

A relevância dos processos de GC na implementação de estratégias de CX é multifacetada. Primeiramente, a GC permite que as organizações capturem, armazenem e analisem feedbacks dos clientes de maneira sistemática, facilitando a identificação de padrões e tendências emergentes (DO NASCIMENTO; DE OLIVEIRA, 2022). Esta capacidade de análise pode ser fundamental para identificar oportunidades de melhoria na experiência do cliente e para desenvolver soluções inovadoras.

Além disso, a adoção prévia de práticas de GC pode trazer ganhos significativos para as organizações. Por exemplo, a integração eficaz da GC com estratégias de Customer Relationship Management (CRM) pode potencializar a performance das empresas, permitindo uma compreensão mais profunda das necessidades e preferências dos clientes (ZANARIA; FURINTO, 2022).

No entanto, a adoção da GC não está isenta de barreiras. A resistência organizacional, a falta de cultura de compartilhamento de conhecimento e as limitações tecnológicas podem ser obstáculos na implementação eficaz da GC (COLETI et al, 2022).

A GC pode ser vista como um possível fator crítico de sucesso na construção de estratégias de CX. A capacidade de gerenciar eficazmente o conhecimento pode não apenas aprimorar a experiência do cliente, mas também promover a inovação e a sustentabilidade nas organizações.

### 2.2 CX: SEU PAPEL NAS EMPRESAS E AS ESTRATÉGIAS DE APLICAÇÃO

Segundo HOLMLUND (2020) a experiência do cliente (CX), definida como a resposta do cliente às interações com uma organização antes, durante ou após a compra ou consumo, através de

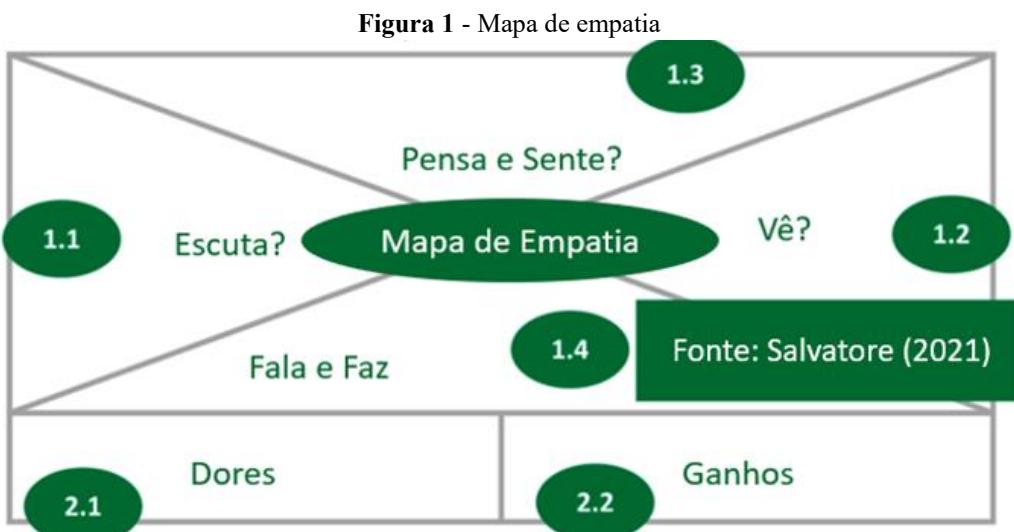
diversos canais e ao longo do tempo, tem se destacado como uma fonte sustentável de diferenciação competitiva. As organizações geralmente buscam retratar e gerenciar a experiência do cliente por meio da jornada do cliente, que envolve uma variedade de pontos de contato representando interações diretas ou indiretas que o cliente tem com a organização. Quando se trata de CX, consideramos todas as interações que o consumidor tem com a empresa e seus produtos, abrangendo diferentes aspectos, como o racional, sensorial, físico e até espiritual (GENTILE et al., 2007).

Vários autores apresentam diferentes definições sobre o tema da experiência do cliente, porém, em essência, ela pode ser categorizada como direta, quando ocorre por meio de uma compra ou uso de um produto ou serviço, sendo principalmente iniciada pelo próprio cliente. Por outro lado, pode ser considerada indireta quando ocorre por meio de encontros não planejados com representantes de empresas ou outras formas de exposição a produtos, marcas ou serviços, resultando eventualmente em recomendações ou indicações de clientes, reclamações, publicidade ou relatórios (MEYER et al., 2007). Shaw (2005) argumenta que a experiência do cliente surge da combinação entre o desempenho físico real da empresa e os sentimentos que são despertados durante cada interação.

Conforme mencionado por González (2012), a fidelização dos clientes é de extrema importância para todas as empresas. Nesse sentido, o foco no aprimoramento da experiência do cliente está se tornando cada vez mais relevante, visando criar lealdade às marcas e estabelecer uma vantagem competitiva sustentável. Portanto, é essencial monitorar todos os pontos de contato que os clientes têm com a empresa, levando em consideração os diferentes estágios do ciclo de vida do cliente (MENACHEM, 2015).

Segundo Gupta (2021), adotar uma abordagem focada no cliente traz uma série de vantagens e implica compreender os clientes de maneira personalizada e em nível individual. Dessa forma, as empresas conseguem avaliar sua lucratividade futura, assim como os indicadores financeiros relacionados a custos, despesas e receitas. Além disso, essa abordagem oferece a oportunidade de personalizar estratégias de marketing e aprimorar a precisão das comunicações.

O estudo realizado por Salvatore (2021) discute a relevância de analisar os quadrantes presentes no mapa de empatia, uma ferramenta que permite aos aplicadores desenvolver a habilidade de compreender mais profundamente seu público-alvo, resultando na criação de uma persona. Salvatore utiliza o Mapa de Empatia para identificar diferentes perfis dentro do contexto do negócio, como ilustrado na Figura 1.



**Fonte:** adaptado de Salvatore (2021)

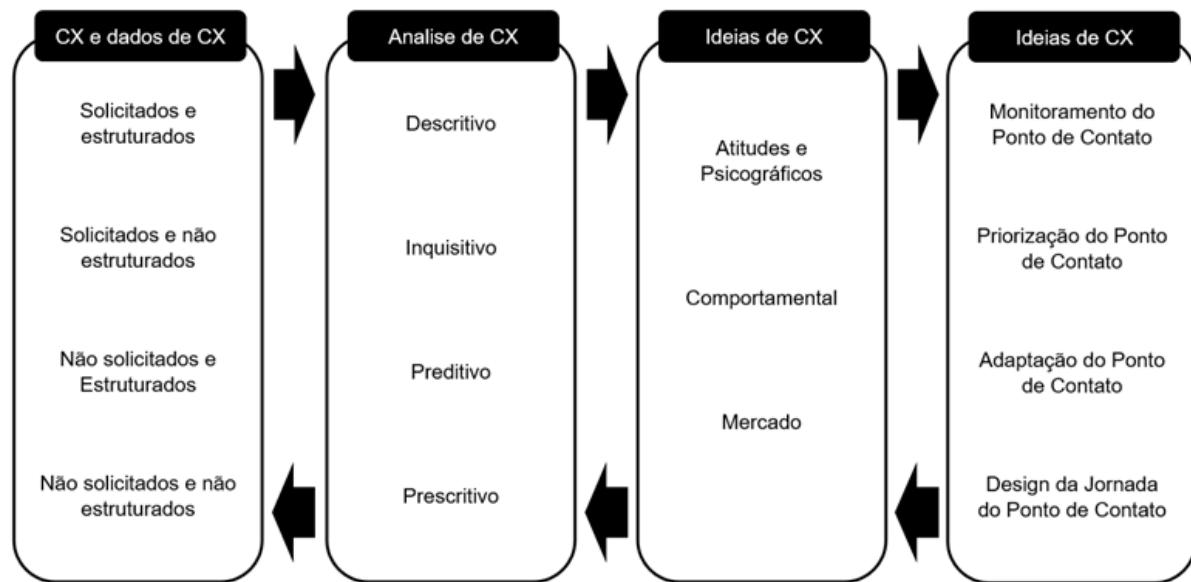
Na figura 1, há um quadrante com seis divisões, sendo que quatro delas (1.1, 1.2, 1.3 e 1.4) focam nas percepções do usuário em termos do que ele pensa, sente, escuta, vê, fala e faz. A segunda parte (2.1 e 2.2) concentra-se nos resultados que essas percepções podem trazer. Por exemplo, no que diz respeito ao que o cliente escuta (1.1), são consideradas suas percepções, influências externas e rumores aos quais ele tem acesso. Quando nos referimos ao que ele vê (1.2), estamos mais focados nos fatos e em suas observações. No item 1.3, analisamos o que o cliente pensa e sente, onde podemos identificar seus pensamentos, preocupações e aspirações. No item 1.4, em relação ao que o cliente fala e faz, devemos considerar suas atitudes, comportamentos e forma de comunicação.

Essa metodologia pode ser aplicada para analisar o conceito social de empatia (STUEBER, 2013), permitindo a coleta sistemática de informações de forma organizada. Isso resulta em uma compreensão profunda dos problemas reais, preferências, necessidades e expectativas das partes interessadas, referidas como público-alvo. Conforme Ferreira et al. (2015), é possível criar diferentes tipos e níveis de personas de maneira detalhada utilizando o mapa de empatia como ferramenta.

### 2.1.1 Metodologia de Holmlund

A abordagem proposta por Holmlund (2020) utiliza a combinação de análise de big data e gestão da experiência do cliente, explorando as possibilidades que essas duas áreas oferecem às empresas. Isso pode ser observado claramente na Figura 2.

**Figura 2 - metodologia de Holmlund**



**Fonte:** adaptado de Holmlund (2020)

Na Figura 2, é evidente a presença de quatro segmentos distintos no modelo desenvolvido por Holmlund (2020). Através da análise dos dados de Experiência do Cliente (CX), os insights obtidos podem direcionar ações tanto no nível operacional quanto no cultural. Inicialmente, o foco recai sobre ações de natureza operacional, progressivamente evoluindo para abranger níveis estratégicos e, consequentemente, promover uma transformação na cultura organizacional. Adicionalmente, as empresas podem utilizar os insights de CX para orientar ações relacionadas ao monitoramento, priorização, adaptação e design da jornada do cliente.

#### 2.1.1.1 CX e Dados CX

A informação está amplamente dispersa e disponível em todos os momentos em que os clientes interagem com a empresa ou acessam produtos e serviços. Esses dados podem ser organizados de forma estruturada, fornecendo informações precisas e de fácil compreensão, ou podem ser não estruturados, exigindo processamento para obter insights mais profundos (BALDUCCI E MARINOVA, 2018). Zaki (2019) acrescenta que os dados podem ou não ser solicitados pela empresa ao cliente.

Os dados solicitados e estruturados são obtidos por meio de solicitações de feedback aos clientes, como pesquisas de satisfação do cliente (CSAT) ou medições de lealdade por meio do Net Promoter Score (NPS) (VÉLEZ, 2020). Esses dados são facilmente coletados e possuem um custo fixo mais baixo, embora o custo variável possa ser alto se depender de fornecedores para executar o trabalho.

Já os dados solicitados e não estruturados estão presentes em perguntas abertas, entrevistas com clientes ou até mesmo em grupos focais. A análise desse tipo de dado é mais complexa, pois requer habilidades para extrair informações de interações com os clientes. No entanto, se for feito manualmente, perde-se a capacidade de escalar essas informações. Uma alternativa é automatizar esse processo por meio da mineração de texto.

Os dados estruturados e não solicitados podem originar-se da classificação que os clientes atribuem à empresa em plataformas independentes. Eles podem ser rastreados e capturados pela empresa por meio de web scraping, o que implica em aumento dos custos fixos. Além disso, podem ser adquiridos por meio de dispositivos de contagem, Google Analytics, cookies e outras ferramentas disponíveis no ambiente digital. Segundo Wedel e Kannan (2016), esses dados também podem ser coletados por meio do uso da Internet das Coisas em dispositivos utilizados pelas pessoas, que possuem sensores de identificação.

Os dados não solicitados e não estruturados estão presentes em vídeos, e-mails escritos, interações em redes sociais e várias outras formas de análise online. O autor também destaca que muitos espaços públicos equipados com câmeras de vigilância podem fornecer uma grande quantidade de dados, mas isso acarreta um alto custo fixo.

#### 2.1.1.2 Análise de CX

De acordo com Sivarajah (2017), os dados coletados na etapa anterior e a análise de Big Data podem ser classificados em quatro tipos principais: descritivo, inquisitivo, preditivo e prescritivo.

O Big Data descritivo fornece informações sobre eventos e fatos, respondendo à pergunta "O que aconteceu?" e descrevendo a situação para análise posterior. Ele permite que as organizações compreendam os padrões da experiência do cliente com base em eventos passados.

O Big Data inquisitivo visa analisar as causas raízes e responder à pergunta "Por que as coisas aconteceram?". Sua intenção é validar ou rejeitar diferentes negócios ou hipóteses de pesquisa.

Por outro lado, o Big Data preditivo tem o objetivo de prever eventos futuros, analisar tendências e identificar novas oportunidades. Ele se baseia na pergunta "O que poderia acontecer?" e envolve o uso de ferramentas e métodos para prever tendências e possibilidades futuras. Ele oferece insights sobre o que pode ocorrer na experiência do cliente.

Por fim, o Big Data prescritivo está focado em fornecer propostas de ações para resolver problemas e aprimorar a experiência do cliente. Sua pergunta guia é "O que deve acontecer ou qual é a melhor ação ou resultado?"

### 2.1.1.3 Ideias de CX

As percepções ou ideias voltadas para a Experiência do Cliente podem ser categorizadas considerando as atitudes e comportamentos do cliente, levando em conta tanto sua percepção individual quanto o contexto de mercado em que a empresa está inserida.

De acordo com Bottomley e Doyle (1996), as atitudes dos clientes em relação às experiências são influenciadas por suas interações atuais, passadas e pelas experiências relatadas por outras pessoas. Por sua vez, os insights psicográficos estão diretamente relacionados aos pensamentos e sentimentos dos clientes, envolvendo os estados mentais temporários que os clientes adotam ao se relacionar com suas experiências. Esses insights estão associados ao nível de satisfação e esforço do cliente.

Já os insights comportamentais estão relacionados às ações dos clientes e às decisões que tomam ao longo de sua jornada. Por fim, os insights de mercado auxiliam as organizações na avaliação e monitoramento do desempenho de sua Experiência do Cliente em relação à concorrência, bem como na compreensão geral da marca e das tendências que podem impactar o negócio.

### 2.1.1.4 Uso da Ideias de CX

A estrutura proposta por Holmlund (2017) foi desenvolvida para organizações que operam em ambientes com grande quantidade de dados e que são relativamente novas em BDA (Análise de Dados de Negócios) e CXM (Gerenciamento da Experiência do Cliente). Portanto, o foco está nas ações que podem melhorar a experiência do cliente por meio dos insights obtidos. Com base em conceitos anteriores de CXM (HOMBURG et al., 2017), o autor sugere que as organizações devem utilizar esse framework para construir um sistema dinâmico de ações relacionadas à experiência do cliente, envolvendo o monitoramento dos pontos de contato, a priorização, a adaptação e o design da jornada do cliente.

As três primeiras ações de CX estão diretamente relacionadas ao ponto de contato do cliente com a empresa: monitoramento, priorização e adaptação, enquanto o último tipo de ação de CX é mais estratégico e de longo prazo. O monitoramento da jornada do ponto de contato é a base para identificar o desempenho dos pontos de contato.

As organizações podem utilizar insights de CX para coordenar e representar uma ampla coleção de indicadores de desempenho específicos de pontos de contato, prevenir falhas prematuras, minimizar o tempo de inatividade, aumentar a eficiência do operador, reduzir os custos de reparo e recomendar soluções. A priorização está relacionada à administração dos recursos financeiros,

técnicos e humanos para direcionar o desenvolvimento e modificação dos pontos de contato únicos no curto prazo.

A adaptação do ponto de contato tem como objetivo gerar sugestões concretas de forma proativa para desenvolver e modificar os pontos de contato com o cliente. E o design dos pontos de contato da jornada utiliza os insights de CX para sugerir mudanças no plano de negócios, no modelo de negócios com base nos dados coletados ao longo do framework, bem como para comunicar requisitos claros em todo o produto e serviço fornecidos. Nesta etapa, existe a maior possibilidade de realizar uma inovação radical, enquanto nas fases anteriores é mais comum obter inovações incrementais.

### **2.1.2 Net Promoter Score**

Uma maneira de avaliar o grau de fidelidade dos clientes é por meio do NPS, uma métrica desenvolvida por Reichheld (2011) que analisa a lealdade dos clientes. A metodologia de pesquisa envolve fazer a seguinte pergunta aos clientes de uma empresa específica: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria essa empresa a um colega ou familiar?".

Com base na pontuação, é possível identificar se o cliente é um detrator, neutro ou promotor. Aqueles que atribuem uma pontuação de até 6 são considerados detratores, os que respondem com 7 ou 8 são considerados neutros, e os que dão uma pontuação de 9 ou 10 são considerados promotores. Após essa análise, basta subtrair a porcentagem de promotores pela porcentagem de detratores. Se o resultado estiver entre 50 e 75 pontos, a empresa pode ser classificada na zona de qualidade do NPS. Se a pontuação for acima de 75, pode-se considerar que a empresa está na zona de excelência do NPS, indicando uma grande base de clientes leais.

Um estudo realizado por Guimarães (2020) sobre uma empresa que administra cartões de crédito, analisando o histórico de 24 meses (2019 e 2020) de pesquisas NPS com 8.729 clientes, revelou que um cliente promotor gera uma receita 17% maior em comparação com um cliente detrator.

## **3 METODOLOGIA**

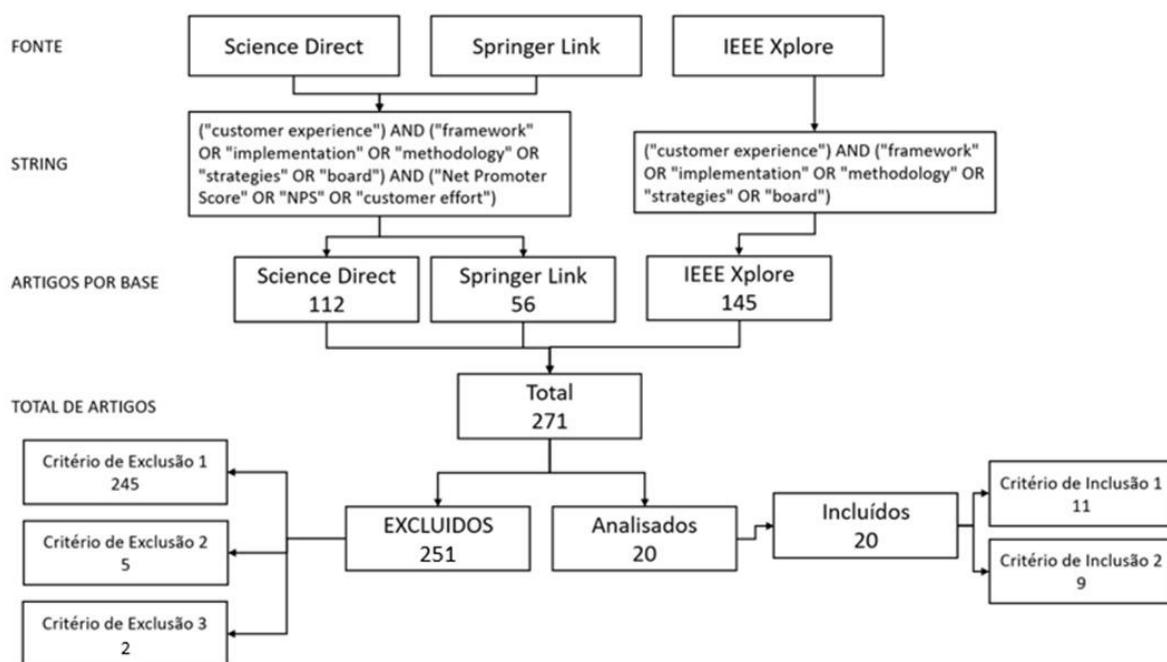
Classifica-se esta pesquisa de abordagem qualitativa e de natureza exploratória e descritiva, utilizando-se de Revisão Sistemática da Literatura (RSL).

Dados foram coletados, analisados e interpretados a fim de atingir o seguinte objetivo: analisar as necessidades e fatores críticos para o sucesso de Customer Experience em micro e pequenas empresas.

A revisão sistemática da literatura (RSL) seguiu as indicações de Budgen e Brereton (2006) sendo divididas em planejamento (identificação, seleção e avaliação de estudos), condução (investigação, critérios de inclusão e exclusão e refinamento dos estudos) e relatório (comunicação e divulgação da RSL).

A análise foi realizada através de artigos encontrados em 3 diferentes acervos acadêmicos (IEEE Xplore, Science Direct e Springer Link), considerando como população o universo de empresas focadas em estratégias de experiência do cliente, para a intervenção o objetivo foi identificar as principais ferramentas existentes tais como, frameworks, métodos, metodologias, métricas e boas práticas de CX, para análise da comparação foram identificados pontos fortes e fracos das metodologias; boas práticas e fatores críticos de sucesso, resultando na identificação das melhores estratégias utilizadas.

**Figura 3 - Desenho da RSL**



**Fonte:** autoria própria

Esta pesquisa não se restringiu por data de publicação dos artigos estudados, devido se tratar de uma temática atual, o próprio objeto de pesquisa “Customer Experience” por si só já torna a pesquisa restritiva pois só ganhou notoriedade nos anos 2000, trazendo a importância do valor gerado no trabalho realizado em conjunto por empresas e consumidores (WAQAS, 2021).

No refinamento da pesquisa, inicialmente foram consideradas as pesquisas primárias e escritas em inglês. Além disso, utilizando de critério de inclusão foram selecionadas apenas metodologias com

foco na aplicação e mensuração de estratégias de customer experience. Já no critério de exclusão, os estudos retirados foram os que não tem como objetivo principal a experiência do cliente, os que são focados em um segmento específico e os que possuem um número inferior a 4 páginas.

Ainda no refinamento dos estudos, visando analisar a qualidade do material encontrado, foi considerado notas de 0 a 3 dadas a partir de perguntas pré-estabelecidas conforme Quadro 1. A partir da soma dos resultados obtidos o grau de prioridade foi estabelecido gerando uma seleção de artigos com alto nível de clareza com foco na temática estudada.

**Quadro 1 - questões de qualidade**

|                        |  |
|------------------------|--|
| Questão de qualidade 1 | O objetivo do estudo foi disponibilizado de maneira clara?                           |
| Questão de qualidade 2 | A metodologia de pesquisa foi disponibilizada de maneira clara?                      |
| Questão de qualidade 3 | O estudo responde uma das perguntas de pesquisa contidas na Tabela 1?                |
| Questão de qualidade 4 | O estudo aborda um estudo de caso?   |
| Questão de qualidade 5 | O estudo traz subsídios relacionados a métricas e estratégias de CX simultaneamente? |

**Fonte:** própria autoria

Para alcançar o propósito da pesquisa, busca-se responder a questão: “Empresas de tecnologia possuem dificuldade de implementar estratégias de experiência do cliente?”.

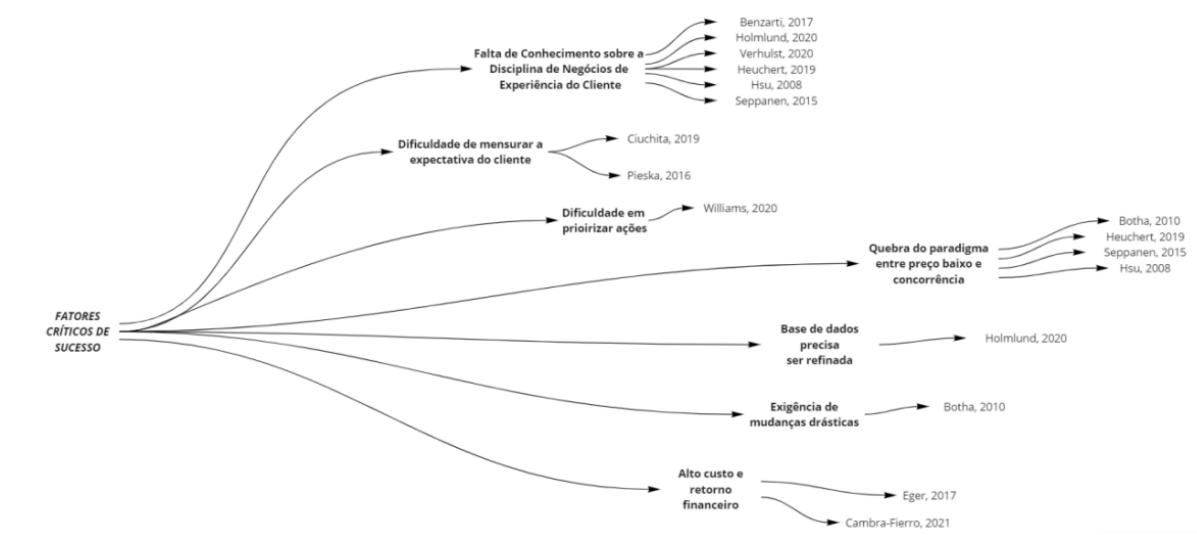
Por fim, após 251 artigos encontrados, foram selecionados apenas 20 artigos para este estudo onde foi possível identificar 7 diferentes fatores críticos relacionados ao sucesso da experiência do cliente (CX):

- Falta de conhecimento sobre a matéria;
- Dificuldade de mensurar a expectativa do cliente;
- Quebra do paradigma do preço baixo e concorrência;
- Base de dados precisa ser refinada;
- Alto custo e retorno financeiro;
- Exigência de mudanças drásticas;
- Dificuldade em priorizar ações.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Constatou-se que os principais fatores críticos de sucesso para implementação da disciplina de negócios de Experiência do Cliente nas empresas são: 1) falta de conhecimento; 2) dificuldade de mensurar; 3) dificuldade de priorizar; 4) quebra do paradigma de que preço baixo ganha a concorrência; 5) necessidade de refinar base de dados; 6) exigência de mudanças drásticas; 7) alto custo considerando o retorno a longo prazo. Conforme pode-se observar na Figura 4:

**Figura 4 - Resumo de necessidades e fatores críticos de sucesso**



**Fonte:** autoria própria.

É evidenciado na Figura 04 as dificuldades das empresas para propor estratégias de Experiência do Cliente. Em geral, as empresas não conhecem a disciplina de negócios de CX e precisam aprofundar no conhecimento da Experiência do Cliente mesmo que isso gere um grande esforço (VERHULST, 2020). A Gestão da Experiência do Cliente necessita da realização de um conjunto de práticas, processos e ferramentas com o propósito de customizar todas as interações, em diferentes pontos de contato, levando em consideração os desejos e necessidades dos clientes (BENZARTI, 2017). Também faltam estudos que considerem as emoções dos clientes dentro da sua experiência com a marca (VERHULST, 2020).

Existe dificuldade técnica sobre as ferramentas e estratégias de CX, como: informações sobre gestão da Jornada (HEUCHERT, 2019), sobre big data e gestão da experiência do cliente (HOLMLUND, 2020) e da eficiência das métricas relacionadas a satisfação do cliente, essa falta de conhecimento, aumenta as barreiras para a adoção dessas estratégias (HSU, 2008). Seppanen (2015)

considera que a experiência do cliente não é uma matéria de fácil replicação, cada empresa deve buscar o seu modelo para manter a vantagem competitiva.

#### 4.1 DIFICULDADE DE MENSURAR A EXPECTATIVA DO CLIENTE

O avanço das tecnologias faz com que a expectativa do cliente mude constantemente e em rápida velocidade devido a diversos fatores, como: facilidade de obter informações em um curto espaço de tempo e vivência de experiências diversas em variados tipos de serviços (CIUCHITA, 2019). Pieska (2016) defende que superar as expectativas dos clientes com as chamadas WOW experiences, aquele momento em que a qualidade percebida de determinado produto ou serviço transcende o esperado, pode não ser tão fácil, mas é cada vez mais importante e tornou-se uma estratégia de diferenciação.

#### 4.2 QUEBRA DO PARADIGMA DO PREÇO BAIXO E CONCORRÊNCIA

O aumento da competitividade na era digital proveniente tanto da web quanto em lojas físicas, não decorre somente pelo uso de produtos, mas dos serviços também (HEUCHERT, 2019). Os clientes podem escolher entre uma série de produtos e serviços de diferentes empresas e, consequentemente, aumento do poder de barganha dos clientes devido a possibilidade de recorrerem a mais empresas (BOTH, 2010). Hsu (2008), ressalta que o preço não é mais o único diferencial das empresas como era falado em um paradigma passado e os clientes que buscam uma empresa pelo preço de seus produtos e serviços não são fiéis a sua marca. Por consequência, a experiência do cliente ganhou importância como ferramenta de diferenciação e competitividade, mas nem sempre as empresas possuem essa perspectiva de forma clara (SEPPANEN, 2015).

#### 4.3 BASE DE DADOS PRECISA SER REFINADA

Holmlund (2020) identifica que o mundo está coberto de dados no que chamamos de big data, existem diversas fontes de dados e de sua coleta, como: solicitado e estruturado, solicitado e não estruturado, não solicitado e estruturado e não solicitado e não estruturado. Todavia, para que os dados sejam usados de forma estratégica, precisam ser organizados e facilitar a tomada de decisão, pois a falha na estruturação dessas informações pode causar divergência na real percepção de valor do cliente.

#### 4.4 ALTO CUSTO E RETORNO FINANCEIRO

Eger (2017) identifica que existe um custo milionário realizado em periodicidade anual dentro das empresas para elaborar métodos de análise e gestão de clientes, com a intenção de tornar o atendimento e as interações com os consumidores mais proativas possível, afirma que esses investimentos aumentam exponencialmente ano a ano, mas as empresas anseiam retornos positivos financeiros o quanto antes ao investir na experiência do cliente e o retorno de investimento em gestão da experiência do cliente é de longo prazo (Cambra-Fierro, 2021).

#### 4.5 EXIGÊNCIA DE MUDANÇAS DRÁSTICAS

As empresas precisam fazer uma reengenharia de seus processos para que seja mais centrada no cliente, esse processo por muitas vezes gera grande esforço para as organizações e exige uma mudança estratégica e cultural (BOTHA, 2010).

#### 4.6 DIFICULDADE EM PRIORIZAR AÇÕES

Existe, muitas vezes, a necessidade de gestores decidirem entre investir mais em experiências memoráveis ou melhorar a entrega da experiência, minimizando o impacto de momentos que gerem maior esforço ao usuário (WILLIAMS, 2020).

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Este estudo teve como objetivo analisar as necessidades e fatores críticos para o sucesso de Experiência do Cliente nas empresas, respondendo à questão: “Empresas de tecnologia possuem dificuldade de implementar estratégias de experiência do cliente?”.

Utilizando-se da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foi possível identificar os 7 principais fatores críticos de sucesso para implementação da disciplina de negócios de Experiência do Cliente nas empresas. Conforme detalhados na seção 4: 1) falta de conhecimento; 2) dificuldade de mensurar; 3) dificuldade de priorizar; 4) quebra do paradigma de que preço baixo ganha a concorrência; 5) necessidade de refinar base de dados; 6) exigência de mudanças drásticas; 7) alto custo considerando o retorno a longo prazo.

A ausência de estudos mais específicos quanto à estratégia de implementação de CX e metodologias que aprofundem a matéria com maior embasamento científico, faz com que essa pesquisa traga ganhos significativos contribuindo tanto para a academia como base para novos estudos quanto para empresas em níveis de maturidade diversos. Ainda é possível maior aprofundamento em algumas temáticas visando ampliação da discussão.

Dessa forma conclui-se que, as lacunas existentes em pesquisa sobre as mais recentes estratégias empresariais poderiam ser estudadas a fim de gerar maior resultado econômico.

Os resultados evidenciados levantam oportunidades de aprofundamento em diferentes temáticas de Experiência do Cliente, nos deparamos como um universo muito maior de artigos relacionados à Experiência do cliente e foi restringido àqueles que correspondiam a uma string de busca específica, excluindo potenciais artigos que poderiam contribuir com essa pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BALDUCCI, B.; MARINOVA, D. **Unstructured data in marketing.** Journal of the Academy of Marketing Science, 46(4), 557–590, 2018.
- BENZARTI, H. M. **A Development Framework for Customer Experience Management Applications: Principles and Case Study.** The Fourteenth IEEE International Conference on e-Business Engineering University of Quebec at Montreal Montreal (Quebec), Canada, 2017.
- BOTTOMLEY, P. A., DOYLE, J. R. **The formation of attitudes towards brand extensions: Testing and generalising Aaker and Keller's Model.** International Journal of Research in Marketing, 13(4), 365–377, 1996.
- BOTHA J.; KRUGER, P.l; DE VRIES, M. **Enhancing customer experience through business process improvement An introduction to the Enhanced Customer Experience Framework (ECEF).** University of Pretoria Pretoria, South Africa, 2010.
- BYUN, J.; JANG, S. **Can signaling impact customer satisfaction and behavioral intentions in times of service failure?: evidence from open versus closed kitchen restaurants.** J. Hosp. Mark. Manage, 2019.
- CAMBRA-FIERRO, J. et al. **How do firms handle variability in customer experience? A dynamic approach to better understanding customer retention.** Journal of Retailing and Consumer Services 61 (2021) 102578, University of Zaragoza, Spain, 2021.
- CHEN, C.; CHEN, F. **Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists.** Tour. Manag. 31, 29-35, 2010.
- CIUCHITA, R.; MAHR, D.; ODEKERKEN-SCHORODER, G. **“Deal with it”: How coping with e-service innovation affects the customer experience.** Journal of Business Research 103 (2019) 130,141, Maastricht, the Netherlands, 2019.
- CHUA, B.; LEE, S.; HAN, H. **Consequences of cruise line involvement a comparison of first-time and repeat passengers.** Int. J. Contemp. Hosp. Manage. 29 (6), 1658-1683, 2017.
- COLETI, Thiago Adriano et al. **Ambiente colaborativo de gestão do conhecimento em Interação Humano-Computador para experiências de usuário e usabilidade em transparência de dados pessoais.** ANAIS ESTENDIDOS DO SIMPÓSIO BRASILEIRO DE FATORES HUMANOS EM SISTEMAS COMPUTACIONAIS (IHC). 2022
- DO NASCIMENTO, Hellen Cristina Macedo; DE OLIVEIRA, Hamilton Vieira. **Gestão do conhecimento e sustentabilidade das abordagens conceituais à implementação como estratégia nas organizações.** BIBLOS. 2022.
- EGER, L.; MICÍK, M. **Customer-oriented communication in retail and Net Promoter Score.** Journal of Retailing and Consumer Services 35 (2017) 142–149, Plzeň, Czech Republic, 2017.

FERREIRA, B. CONTE, T., & BARBOSA, S. D. J. **Eliciting requirements using personas and empathy map to enhance the user experience.** In 2015 29th Brazilian symposium on software engineering (pp. 80–89). IEEE, 2015.

GENTILE, Chiara, Nicola Spiller and Giulano Noci, “**How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer,**”. European Management Journal, 25 (5), 395–410, 2007

GONCALVES, Marcus. **Knowledge Management as A Catalyst for Business Process Digitalisation.** International Journal of Education and Knowledge Management. 2022.

GONZÁLEZ-HERNÁNDEZ, E. M; OROZCO, M. Cdma, **A segmentation study of Mexican consumers based on shopping center attractiveness.** Int. J. Retail. Distrib. Manag. 40 (10), 759–777, 2012.

GUIMARÃES, B. et al. **Experiência do Cliente na teoria e muita prática**, Editora: Rokkets. Brasil. São Paulo, 2020.

GUPTA, Shaphali, e Divya Ramachandran. **Emerging market retail: transitioning from a product-centric to a customer-centric approach.** Journal of Retailing 97.4 (2021): 597-620.

HEUCHERT, M. **Conceptual Modeling Meets Customer Journey Mapping: Structuring a Tool for Service Innovation** 2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI), University of Münster – ERCIS Münster, Germany, 2019.

HOLMLUND, M. et al. **Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework”.** Journal os Business Research. Helsinki, Finland, 2020.

HOMBURG, C., JOZIĆ, D., KUEHNL, C. **Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept.** Journal of the Academy of Marketing Science, 45(3), 377–401, 2017.

HSU, S. H. **Developing an index for online customer satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Index”,** Expert Systems with Applications 34 (2008) 3033–3042, Taiwan, ROC, 2008.

JADAANHAMMAD, Lect. Ahmed; AL-KUBAISY, Prof. Dr. Salah Al-Deen. **The role of knowledge management strategies in enhancing the customer experience field research in some iraqi private banks.** International Journal of Research in Social Sciences and Humanities. 2020.

KIM, S. S.; LEE J.; PRIDEAUX, B. **Effect of celebrity endorsement on tourists' perception of corporate image, corporate credibility and corporate loyalty.** Int. J. Hosp, 2014.

KIM, H. C. et al. **Understanding Airline Travelers' Perceptions of Wellbeing: the Role of Cognition, Emotion, and Sensory Experiences in Air-line Lounges,** 2016.

MEYER, Christopher et al. **Understanding customer experience.** Harvard business review, v. 85, n. 2, p. 116, 2007.

PIESKA, S.; LUIMULA, M.; SUOMINEN, T. **Generating WOW Experiences with Small and Medium-sized Enterprises**, International Syrnposiurn on Srnall-scale Intelligent Manufacturing Systems, Narvik, Norway, 2016

REICHHELD, F.; TEAL, T. **The Loyalty Effect**. Harvard Business School Press, Boston. MA, 1996.

SALVATORE F. P. **Knowledge interoperability and re-use in Empathy Mapping: an ontological approach**. Expert Systems With Applications, 2021.

SEPPANEN, M.; LAUKKANEN, I. **Business Model Innovation: Focus on Customer Experience**, Nokia, Finland, 2015.

SIVARAJAH, U., KAMAL, M. M., Irani, Z., & Weerakkody, V. **Critical analysis of big data challenges and analytical methods**. Journal of Business Research, 70(1), 263–286, 2017.

STUEBER, K. **Empathy**. International Encyclopedia of Ethics, 2013.

VÉLEZ, D. et al. **Churn and Net Promoter Score forecasting for business decision-making through a new stepwise regression methodology**. Department of Statistics and Operational Research, Faculty of Mathematics, Complutense University of Madrid, Spain. 2020.

VERHULST N., et al. **“Neurophysiological exploration of the dynamic na-ture of emotions duringthe customer experience**, Journal of Retailing and Consumer Services 57, Milan, Italy, 2020.

WAQAS, Z. L. B.; HAMZAH, N. A.; SALLEH, M. **Customer experience: a systematic literature review and consumer culture theory-based conceptualisation**. Management Review Quarterly 71:135–176, 2021.

WEDEL, Michel; KANNAN, P. K. **Marketing analytics for data-rich environments**. Journal of marketing, v. 80, n. 6, p. 97-121, 2016.

WILLIAMS, L. et al. **The practitioners' path to customer loyalty: Memorable experiences or frictionless experiences?** Journal of Retailing and Consumer Services 57, New York, United States, 2020.

ZANARIA, Mifta; FURINTO, Asnan. **Proposed Customer Relationship Management and Knowledge Management Strategy**. International Journal of Current Science Research and Review. 2022.