



# Aplicação de métricas da *Customer Experience*: proposição de melhorias voltadas à fidelidade de clientes em uma farmácia de manipulação

*Application of Customer Experience metrics in proposing and applying improvements aimed at customer loyalty in a manipulation pharmacy*

<sup>1</sup> Carlos Henrique Jesus Wallançuela  

<sup>1</sup> Emerson Cleister Lima Muniz  

<sup>1</sup> Universidade Federal de Sergipe - UFS - Sergipe, Brasil

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo propor melhorias voltadas à fidelização de clientes, por meio da aplicação de métricas de *Customer Experience* (CX) em uma farmácia de manipulação. Para isso, foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando as métricas *Net Promoter Score* (NPS), *Customer Satisfaction Score* (CSAT) e *Customer Effort Score* (CES), além de entrevistas e observações diretas. Foram analisadas 146 respostas de clientes, permitindo identificar pontos críticos na experiência, especialmente relacionados ao tempo de atendimento e esforço no processo de compra. A partir dos resultados, foi estruturado um plano de ação com propostas de melhoria, das quais três já foram implementadas. Conclui-se que, embora a empresa apresente bons níveis de satisfação, há oportunidades relevantes de melhoria nos processos operacionais, sendo a aplicação das métricas de CX fundamental para geração de *insights* e apoio à tomada de decisão.

## Palavras-chave:

Fidelidade de clientes, Experiência do cliente, Farmácia de Manipulação, *Net Promoter Score*, *Customer Satisfaction Score*, *Customer Effort Score*.

## ABSTRACT

This research aims to propose improvements focused on customer retention through the application of *Customer Experience* (CX) metrics in a compounding pharmacy. To achieve this, a case study was conducted using both qualitative and quantitative approaches, applying the *Net Promoter Score* (NPS), *Customer Satisfaction Score* (CSAT), and *Customer Effort Score* (CES), in addition to interviews and direct observations. A total of 146 customer responses were analyzed, enabling the identification of critical points in the customer experience, particularly related to service time and effort in the purchasing process. Based on the results, an action plan with proposed improvements was developed, three of which have already been implemented. It is concluded that, although the company shows good levels of customer satisfaction, there are significant opportunities for improvement in operational processes, and the application of CX metrics is essential for generating insights and supporting decision-making.

## Keywords:

*Customer Loyalty*, *Customer experience*, *Manipulation Pharmacy*, *Net Promoter Score*, *Customer Satisfaction Score*, *Customer Effort Score*.

## **1 INTRODUÇÃO**

Empresas têm direcionado esforços para melhoria no atendimento a clientes, buscando incessantemente tornar a experiência deles encantadora e personalizada. Kotler *et al.* (2021) afirmam que ofertar bons produtos/serviços já não é mais diferencial competitivo, sendo importante observar a *Customer Experience* – CX (Experiência do Cliente), vista como estratégia de negócios que direciona inteligência, pessoas, tecnologia, processos e investimentos, para entregar experiências incríveis aos clientes, tornando-os emocional e logicamente conectados à empresa (Madruga, 2018).

Com isso, setores da economia estão remodelando suas estratégias, tendo a CX como um de seus pilares, como, por exemplo, o setor de varejo farmacêutico, especialmente farmácias de manipulação, que entregam produtos similares aos seus concorrentes diretos (farmácias de manipulação), tendo como principal diferencial competitivo a entrega de serviços e experiências eficientes e memoráveis a seus clientes, respectivamente. Distinguem-se dos remédios produzidos e entregues pela indústria farmacêutica, por produzirem medicamentos alinhados às demandas de cada paciente (Silva, 2019).

O setor ganhou maior importância no mercado após a pandemia COVID-19, por produzir fármacos para imunidade e higienização (antissépticos alcóolicos), nesse período, e ganhando mais a atenção dos clientes (ANFARMAG, 2021). Segundo a Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais (ANFARMAG, 2022), seu faturamento, em 2022, foi de R\$ 9,58 bilhões em valor adicionado ao PIB brasileiro, 10,5% a mais, quando comparado ao ano anterior, o que reitera sua importância na economia nacional.

Gastin e Ribeiro (2018) afirmam que empresas devem focar nos clientes e compreender suas necessidades, com cuidados para fidelizar clientes. Nesse contexto, Kotler (2021) destaca alguns elementos importantes, como facilidade de pagamentos, cumprimento de prazos, descontos e, principalmente, empatia, eficiência e cordialidade durante o atendimento, elementos associados aos serviços e experiências entregues pelas empresas, que, por sua vez, reforçam a importância da aplicação da CX e suas ferramentas para melhor atender, satisfazer, reter e fidelizar clientes.

Por esses argumentos, frisa-se que a aplicar ferramentas da *Customer Experience* (CX) no setor magistral (farmácias de manipulação) é salutar, especialmente por ele entregar produtos idênticos aos seus concorrentes (medicamentos).

Esta pesquisa busca responder "*como farmácias de manipulação podem analisar experiências entregues a seus clientes e gerar insights que contribuam na fidelização deles?*". Para isso, a pesquisa objetiva propor um conjunto de melhorias que contribuam na fidelidade de clientes, ao aplicar ferramentas de mensuração da *Customer Experience*.

## **2 FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO NA CUSTOMER EXPERIENCE**

A *Customer Experience Management* (CXM), em português, Gestão da Experiência do Cliente – CXM, é o processo de gestão e organização das interações de clientes com empresas ao longo de sua jornada, tendo a experiência do cliente (CX) como base. Sua estrutura permeia 06 disciplinas clássicas (Estratégia, Cultura e Governança da CX, Compreensão do Cliente, Design e Mensuração da experiência (Guimarães; Bem, 2020).

Esta pesquisa foca na aplicação de ferramentas da Mensuração em farmácia de manipulação, o que justifica a escolha somente dessa disciplina para este estudo, por ela ser uma das mais implementadas nas empresas. Dessa forma, as demais disciplinas descritas não serão discutidas (Kranzbühler *et al.*, 2018).

A Mensuração contém um conjunto de práticas que permitem quantificar/mensurar a experiência entregue aos clientes. Das ferramentas mais aplicadas por ela, destaca-se, na literatura, *Net Promoter Score - NPS*, *Customer Satisfaction – CSAT* e *Customer Effort Score – CES*, por serem de fácil aplicabilidade e baixo custo (Kranzbühler et al., 2018) e possibilitarem que empresas entendam melhor o perfil dos clientes e suas necessidades, as quais subsidiarão a criação de estratégias competitivas (Hill et al., 2017).

O NPS é a mais adotada no mundo (Bendle et al., 2019) e prioriza entender o perfil e lealdade dos clientes, concentrando-se em descrever a disposição deles em recomendar empresa a outras pessoas, sendo uma métrica prospectiva (Agag et al., 2023). Por isso, aborda a importância do marketing “boca a boca” na fidelização de clientes, dando compreensão abrangente na intenção de lealdade (Lee et al., 2022). Pauta-se em uma pergunta principal: “em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar esta empresa a amigos/familiares?” sendo “0 – em hipótese alguma, nunca” e “10 – Certamente” (Reichheld, 2012).

Das respostas, classificam-se os clientes em três grupos: Detratores – dão nota de 0 a 6; Neutros – de 7 a 8; e Promotores – de 9 a 10. Detratores são clientes insatisfeitos que farão críticas publicamente e não repetirão a experiência; neutros são clientes não encantados, mas empolgados com a empresa e suas entregas, comprando produtos/serviços, quando necessário, podendo abandoná-la a qualquer momento frente a ofertas da concorrência; já os Promotores, são clientes desejados, por serem leais, engajados, defensores e divulgadores e os que geram maior receita (Reichheld, 2012).

Seu cálculo é feito pela diferença da % do total de Promotores pela % do total de Detratores. O Quadro 1 expõe as classificações possíveis da empresa frente a NPS. Além da análise numérica, NPS possibilita obter relatos subjetivos dos clientes, buscando identificar motivos do *score* dado, pelo questionamento “Por que atribui esta nota?” (Bendle et al., 2019).

Quadro 1 - Zonas de classificação, segundo a metodologia NPS

NPS (%)	Zonas de classificação do NPS	Demandam...
Entre 76 e 100	Zona de Excelência	Manter constância de suas entregas
Entre 51 e 75	Zona de Qualidade	Esforços para aumentar NPS
Entre 1 e 50	Zona de Aperfeiçoamento	Intervenções importantes
Entre (-100) e 0	Zona Crítica	Intervenções urgentes na entrega de experiências

Fonte: adaptado de Reichheld (2012).

A segunda ferramenta, *Customer Score Satisfaction – CSAT*, volta-se à análise da percepção da qualidade das experiências. Seus resultados auxiliam na prevenção do *churn* (evasão de clientes da empresa), pois estratégias e melhorias podem ser criadas para minimizar percepções negativas (Madruga, 2018). Assim como NPS, há questionamento, notas de avaliação, podendo apresentar questionamento subjetivo para entender o motivo da nota dada.

Pergunta-se: “em uma escala de 1 a 5, qual seu nível de satisfação com a experiência/serviço/produto/etc.?” sendo “1 - muito insatisfeito” e “5 - muito satisfeito” (Kartika et al., 2020). Seu cálculo é feito pela relação entre total de clientes satisfeitos (notas 4 e 5) pelo total de respondentes, multiplicado por 100, para se obter resultado em porcentagem. Com CSAT acima de 70%, indica bom desempenho quanto às estratégias adotadas pela empresa. Entretanto, um resultado de 72%, por exemplo, em um mercado com CSAT médio de 79%, não apresenta vantagem competitiva (Kartika et al., 2020).

A última ferramenta é a *Customer Effort Score – CES*, que mede o nível de esforço que clientes têm para solucionar algo com a empresa. Para Dixon et al. (2010), essa ferramenta possui relação direta com fidelização

dos clientes, devendo a empresa focar em CES mais baixos possíveis e não focar em encantar clientes, pois decisões pautadas em seus *insights* podem reduzir custos de atendimento e *churn*. Igualmente às duas outras ferramentas, ela questiona o cliente “quanto esforço você teve que fazer para resolver seu problema?” sendo “1 - menor esforço” e “5 - máximo esforço, mesma escala da CSAT, porém invertida, pois quanto maior a nota atribuída, pior o resultado. Pode-se também adicionar questão aberta para entender o motivo da nota dada. Seu cálculo se dá pela subtração do total de notas (1 e 2) pelo total de notas (4 e 5), sendo resultados abaixo de 50% ruins para a empresa, demandando mudanças de reversão no cenário imediatas. Logo, quanto menor o esforço melhor é a percepção do cliente com a empresa, pois interações de baixo esforço geram baixos custos, maiores taxas de recompra e retenção.

Embora as três métricas estejam relacionados à experiência do cliente, elas representam constructos distintos. O NPS está associado à intenção de recomendação; CSAT, à satisfação com experiências e; CES, ao esforço percebido na interação. Dessa forma, embora influenciem fidelização, não podem ser interpretadas como equivalentes, sendo necessária cautela na inferência de relações diretas entre elas e na fidelidade do cliente. Além disso, estudos destacam que fidelização envolve dimensões comportamentais e atitudinais mais amplas, não sendo plenamente capturada por métricas isoladas de experiência (Lemon; Verhoef, 2016).

Apesar de seu amplo uso, a literatura aponta limitações importantes no uso dessas métricas como *proxies* diretas de desempenho organizacional. O NPS, por exemplo, tem sido criticado por sua simplicidade excessiva e por não capturar complexidade das relações entre satisfação, lealdade e comportamento de recompra (Keiningham et al., 2007). Da mesma forma, CSAT e CES podem não refletir aspectos emocionais e contextuais da experiência do cliente, exigindo sua interpretação em conjunto com outros indicadores qualitativos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, ao buscar conhecimentos teóricos e inseri-los no mundo real para solucionar problemas, analisando dados numéricos e subjetivos dos clientes para gerar *insights* (Sampieri et al., 2012). O objeto de estudo é uma farmácia de manipulação localizada na cidade de Aracaju/SE, atuando no mercado há 07 anos. Possui uma loja matriz, duas filiais e 44 colaboradores, fornecendo, principalmente, medicamentos homeopáticos e alopáticos. Seus serviços são prestados de modo presencial ou digital (telefone, *e-mail* ou *WhatsApp*), sendo o digital seu maior volume de pedidos. Utiliza um sistema de gestão próprio do setor magistral que sincroniza e integra atendimentos/pedidos, acompanha o processo de manipulação e fluxo de caixa. Quanto à entrega de medicamentos, opera via serviços terceirizados de entrega e permite retirada em uma de suas unidades.

Para a coleta de respostas, a população da pesquisa foi 3.241 clientes (cadastrados no sistema da empresa) considerado, assim, população finita. A amostra foi definida pela Equação 1 (Dixon et al., 2010) onde é tamanho da amostra;  $N$  - população;  $Z$  - nível de confiança;  $e$  - erro amostral e  $p$  - proporção.

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)/e^2}{1 + (Z^2 p(1-p)/e^2 N)} \quad (1)$$

Ao considerar erro de 8% e nível de confiança de 95% e  $p$  de 0,5, a amostra ideal foi de 144 respondentes, sendo obtidas 146 respostas válidas com a aplicação do questionário *on-line* criado no *Google Forms* e disponibilizado à população por 02 meses. Por meio do questionário, foram aplicadas as questões objetivas supracitadas na seção 2, para NPS, CSAT e CES, bem como uma pergunta para identificar o motivo da nota dada em cada um das métricas e outra para saber o que poderia ser feito para melhorar a nota dada, totalizando 06 questionamentos. As respostas foram tabuladas e analisadas no *Microsoft Excel*.

Além do questionário, fez-se Observações Diretas junto aos clientes e colaboradores para acompanhar as interações entre colaboradores/clientes e clientes/colaboradores e entrevistas semiestruturadas com 06 colaboradores responsáveis pelo atendimento direto aos clientes, seguindo roteiro do Quadro 2, durando em médio 38 minutos cada.

#### Quadro 2 - Roteiro da entrevista

- Identificar principais dificuldades no atendimento, seus impactos e ações para reversão;
- Identificar conhecimentos dos colaboradores sobre CX e suas ferramentas;
- Identificar práticas da empresa voltadas às capacitações e treinamentos da equipe;
- Identificar meios pelos quais a empresa discute eventuais problemas e busca de pontos de melhoria.

Fonte: Autoria própria

Destaca-se, ainda, que as respostas qualitativas obtidas com as questões abertas e entrevistas foram analisadas por análise temática (Braun; Clarke, 2006), com categorização temática das falas, permitindo identificar padrões recorrentes nas percepções dos clientes e colaboradores, contribuindo diretamente na construção dos resultados apresentados na seção seguinte.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos resultados deve ser interpretada à luz da literatura de Customer Experience, que destaca natureza multidimensional da experiência do cliente, envolvendo aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais ao longo de toda a jornada (Lemon; Verhoef, 2016). Os achados deste estudo reforçam que a percepção do cliente não está associada apenas à qualidade do produto, mas à eficiência dos processos de atendimento e à facilidade de interação com a empresa.

Constata-se que o público da empresa é majoritariamente mulheres (65,1%) com concentração de idade entre 36 e 45 anos, seguido de pessoas com idade de 26 a 35 anos (36,3%). Quanto à renda familiar, 41,8% da amostra recebe até 2 salários-mínimos, seguido daqueles que recebem de 2 a 4 salários (28,1%), 19,2% de 4 a 7 salários e apenas 13% acima de sete. Isso traz um alerta à empresa quanto a dar atenção especial à precificação de seus produtos, pois quase metade da amostra tem limitações financeiras. Assim como, atentar-se a seu público de renda alta (acima de 4 salários) que podem ter mentalidade de compra mais focada na qualidade, exclusividade e serem mais exigentes nas experiências vividas.

Esse perfil de renda indica maior sensibilidade a preço, o que pode influenciar diretamente na percepção de valor e na satisfação com a experiência. Estudos mais recentes indicam que, em contextos de restrição financeira, consumidores tendem a avaliar de forma mais rigorosa a relação custo-benefício, impactando diretamente sua lealdade e intenção de recompra (Lins et al., 2021). Dessa forma, torna-se fundamental que a empresa alinhe sua estratégia de precificação à percepção de valor entregue ao cliente.

Das observações diretas, foi possível elaborar a Figura 1, que dá uma visão geral dos principais problemas do dia a dia da empresa.

Figura 1 – Problemas da rotina dos colaboradores do atendimento



Fonte: Autoria própria

Deles, destaca-se que “alta demanda” e “falta de insumos” foram considerados preocupantes, por existirem continuamente e causarem sobrecarga laboral e situações indesejadas com clientes. Este último é o ponto mais crítico, pois o cliente paga primeiro pelo medicamento e, somente depois, tem conhecimento da possível falta de insumo para produção de seu pedido, causando atrito entre empresa/cliente.

Os problemas operacionais identificados estão alinhados com a literatura, que aponta eficiência dos processos internos como elemento crítico na experiência do cliente. Falhas como indisponibilidade de insumos, atrasos e sobrecarga operacional impactam diretamente a percepção de confiabilidade e qualidade do serviço, comprometendo a satisfação e a intenção de recompra (Homburg *et al.*, 2017).

Já a “instabilidade do *software*” de gestão, impacta negativamente no atendimento direto ao cliente, com inoperância contínua e aumento do tempo de atendimento, o que pode gerar perda de cliente, por exemplo, bem como aumento de hora extra dos colaboradores. Horas extras também são causadas pela alta demanda, pois a empresa tem cultura de cumprir todos os atendimentos diários, excedendo em média 30 a 90 min/dia a carga horária de trabalho (8h/dia) de colaboradores.

De modo mais objetivo, o Quadro 3 expõe, na ótica dos colaboradores, um resumo dos principais problemas e impactos identificados.

Quadro 3 - Principais impressões das entrevistas

Foco	Impactos
Dificuldade(s) no atendimento	Gera alta demanda; redução na agilidade dos serviços; falta de insumos; superficialidade no contato com cliente; demora na resposta ao cliente; queda de receita; evasão e insatisfação de clientes.
Conhecimentos sobre CX e suas ferramentas	Ausência dele gera visão restrita, pois colaboradores não conhecem ferramentas que possam usar para melhorar seus serviços, como pesquisa de satisfação etc.
Capacitações e treinamentos	Empresa fornece treinamentos em áreas mais técnicas (fármacos), dando pouca atenção ao atendimento ao cliente, satisfação, fidelização etc., reforçando atritos listados.
Discussão de problemas e busca de soluções	Não há padronização de discussões de problemas entre todos, ficando decisões de melhoria restritas à alta gestão, que pode não ter conhecimento profundo do atendimento, como os colaboradores.
Identificação de objetivos e obstáculos e meios para alcançá-los.	Trazer saúde e bem-estar ao cliente; reduzir falta de insumos e atraso das entregas; aumentar receita; melhorar atendimento; investir em novas filiais; ampliar laboratório.

Fonte: Autoria própria

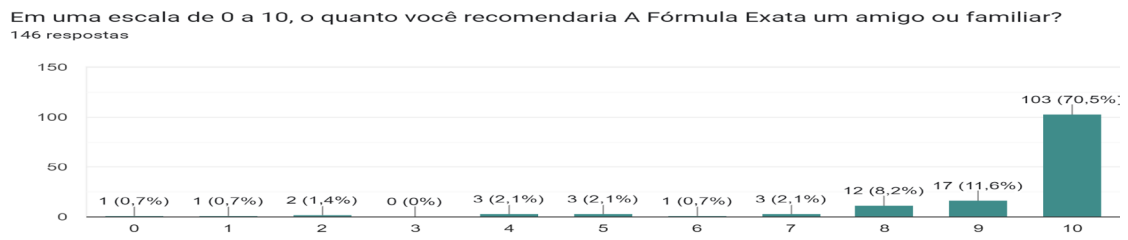
Um dos principais impactos discutidos foi a ineficiente gestão do estoque de insumos, algo recorrente na produção dos medicamentos que inviabiliza atendimento das demandas, gera insatisfação e atrito na experiência do cliente. Sobre isso, Martelli e Dandaro (2015) ressaltam a importância na manutenção contínua de insumos no setor magistral, sendo imperativo controlar seus estoques.

Quanto à CX e suas ferramentas, fica claro o desconhecimento dos colaboradores, pois sua maioria afirma não conhecer teoria sobre o assunto, mesmo reconhecendo sua importância na fidelização, sucesso e manutenção do negócio. Como ponto crítico, nota-se a falta de agilidade no tempo de resposta aos clientes, algo prejudicial para os negócios. Essa demora evidencia lacuna relevante na jornada do cliente, especialmente em canais digitais. Estudos indicam que a rapidez na resposta é um dos principais determinantes da satisfação e fidelização, sobretudo em ambientes digitais, nos quais os clientes apresentam maior expectativa de imediatismo (Puspasari et al., 2022).

Quanto aos resultados obtidos nas ferramentas de medição aplicadas, iniciando-se pelo *Net Promoter Score* – NPS, a Figura 2 expõe resultados obtidos, tendo a empresa, NPS de 74,4%, dos quais 7,7% são considerados **detratores** e 82,1% **promotores**, colocando a empresa em uma Zona de Qualidade (vide Quadro 1).

Embora o NPS indique bom nível de recomendação, a literatura alerta que essa métrica, quando analisada isoladamente, pois não é suficiente para explicar comportamento de recompra. Estudos demonstram que relação entre ele e o crescimento organizacional não é necessariamente direta, sendo influenciada por variáveis operacionais e contextuais (Keiningham et al., 2007).

Figura 2 - Net Promoter Score



Fonte: Autoria própria

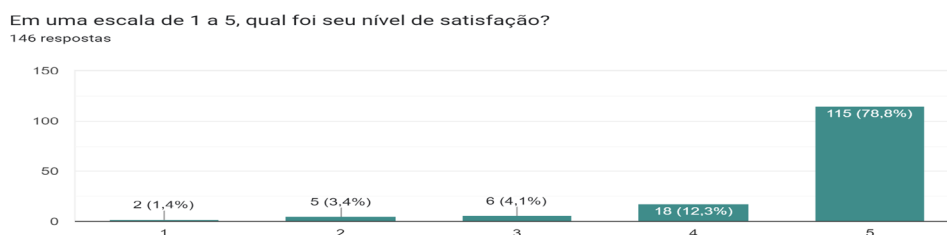
Essa classificação pode ser vista como sinalizador, para que melhorias sejam implementadas com certa urgência, almejando mudar para Zona da Excelência (76 a 100% de NPS). Para melhor analisar esse resultado, respondentes apresentam, como pontos positivos de suas experiências, a agilidade, a qualidade e o bom atendimento recebido. Contudo, reiteram que a demora no atendimento e atrasos nas entregas são pontos que afetam negativamente suas experiências.

Esse resultado é consistente com estudos que apontam que altos níveis de recomendação estão frequentemente associados à percepção positiva do serviço, mas não garantem, isoladamente, a fidelização do cliente. Conforme destacado por Reichheld (2012), embora o NPS seja um indicador relevante, deve ser interpretado em conjunto com outros fatores operacionais e experienciais. No presente estudo, foi possível constatar que, mesmo com bom desempenho no NPS, há fragilidades operacionais que impactam negativamente a experiência, especialmente relacionadas ao tempo de atendimento.

Para melhorar suas experiências, clientes frisam a importância em se cumprir seus pedidos mais rapidamente e aprimorar processo de compra/pedido, sendo eles categorizados como "chatos e demorados" pelos respondentes, o que reforça a existência de um alto esforço dos clientes para interagir com a farmácia, sendo urgente reestruturar processos de compra/pedido, visando personalizar mais o atendimento para elevar satisfação e recomendação.

Para *Customer Satisfaction* – CSAT, a Figura 3 apresenta seus resultados, comprovando alto score 91,1% (notas 3/4/5), predominando nota 5 (78,8%), e só 4,8% são insatisfeitos (nota 1/2).

Figura 3 - Customer Satisfaction Score



Fonte: Autoria própria

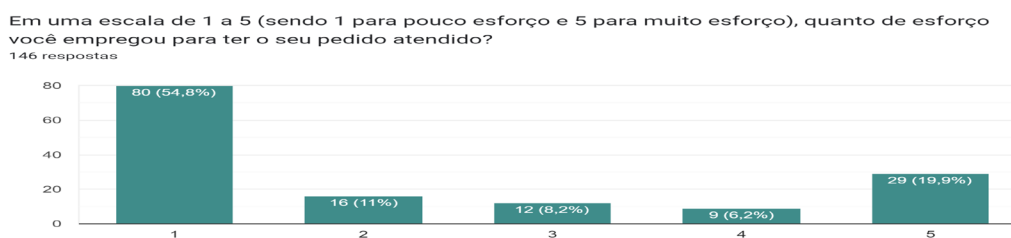
Esse resultado sinaliza que tanto serviços quanto produtos e atendimento da farmácia atendem expectativas dos clientes, gerando satisfação com as soluções ofertadas. Destaca-se que satisfação pode oscilar facilmente, com necessidade de monitoramento CSAT periodicamente. Dentre os motivos desse alto score, clientes destacam, principalmente, a qualidade dos medicamentos e seus resultados na saúde e bem-estar.

Os elevados níveis de satisfação identificados corroboram com estudos que associam qualidade percebida do produto à satisfação do cliente (Kotler *et al.*, 2021). No entanto, a literatura ressalta que altos níveis de satisfação não necessariamente se traduzem em fidelização, especialmente em contextos competitivos, em que fatores como conveniência e agilidade desempenham papel decisivo na escolha do consumidor.

Quanto às melhorias identificadas pelos respondentes, os resultados apresentam divergência, pois parte enfatiza ser necessário melhorar agilidade no atendimento, como frisado também no NPS, enquanto outra parte destaca a necessidade de se investir em melhorias na produção de fármacos cada vez mais inovadores e com preços mais adequados à faixa salarial da amostra. Tais resultados são consistentes com estudos anteriores realizados em contextos semelhantes, indicando que a qualidade do serviço influencia positivamente na satisfação, mas não garante, isoladamente, a fidelização do cliente.

Já no *Customer Effort Score* - CES, 54,8% dos respondentes afirmam ter baixo esforço com a farmácia, contudo 19,9% são opostos e afirmam demandar muito esforço (Figura 4). Mesmo com esse resultado (baixo esforço) (nota 1), tem-se que 34,3% (nota 3/4/5) afirmam ter esforço, no mínimo, mediano com a empresa, algo que demanda cuidado emergencial, pois, conforme atestam Dixon *et al.* (2010), criadores da ferramenta, esse quantitativo é alarmante.

Figura 4 – *Customer Effort Score*



Fonte: Autoria própria

O nível de esforço percebido evidencia um ponto crítico no processo analisado. De acordo com Dixon *et al.* (2010), a redução do esforço dos clientes é um dos principais fatores para aumento da fidelização, sendo mais relevante que estratégias voltadas exclusivamente à satisfação. Nesse sentido, resultados indicam que a empresa deve priorizar a simplificação de seus processos de atendimento.

Outro ponto a se considerar é o fato de a empresa lidar com medicamento/saúde, pois, muitas vezes, a objetividade e fluidez no processo de compra/pedido e a rápida na entrega são pontos que afetam o esforço de interação. Isso é comprovado, quando clientes relatam que o maior problema com a farmácia está no esforço para ter pedidos atendidos, frisando novamente que o tempo de atendimento e a conclusão do processo de compra é longo e cansativo, conforme principais termos expostos na nuvem de palavras (Figura 5).

Figura 5 – Principais motivos no CES

PRATICIDADE  
COMPETÊNCIA  
ATENDIMENTO RAZONÁVEL  
DEMORA NO ATENDIMENTO  
BREVIDADE NO PEDIDO  
TEMPO DE ESPERA  
DEMORA NO WHATSAPP

Fonte: Autoria própria

Muitos respondentes destacam o fato de se levar mais de uma hora para conseguir retorno nos canais digitais, especialmente *WhatsApp*, meio de comunicação mais usado pelo mercado consumidor no mundo hoje digital. Foi pontuado, ainda, a necessidade em contratar novos colaboradores para suprir, principalmente, a alta demanda, algo já pontuado pelos colaboradores (Quadro 3). Essa melhoria deve ser implementada rapidamente, pois, além das reclamações dos clientes, há o alto quantitativo de horas extras de colaboradores, semanalmente. Dessa forma, novas contratações poderão reduzir não só o tempo de espera como permitir à empresa entregar uma melhor personalização de seus serviços, sem mencionar redução no número de remarcações de entregas de pedidos.

No geral, constata-se que CSAT apresentou melhores resultados, indicando proeminente satisfação dos clientes com a farmácia, podendo isso contribuir no aumento da fidelidade. A coleta e a análise dos relatos dos clientes para cada uma das métricas analisadas possibilitaram uma visão mais ampla da realidade da empresa, forneceram ricos *insights* para a pesquisa e permitiram criar estratégias, com impulsão da fidelidade a partir do Plano de Ação (Quadro 4).

Quadro 4 - Plano de ação

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	ONDE?	POR QUÊ?	QUANTO?	STATUS
Contratar colaboradores	Administração	1º semestre de 2026	Contratar pessoal para auxiliar na triagem de atendimentos e vendas.	Call Center	Reduzir tempos de espera no atendimento.	R\$2.604,00	Pendente
Disponibilizar 01 smartphone para cada vendedor	Administração	1º trimestre de 2026	Comprar 3 smartphones.	Call Center	Aumentar agilidade no atendimento.	R\$3.000,00	Pendente
Treinamentos/ Capacitações	Consultoria	1º semestre de 2026	Contratar empresa para treinamento de toda a equipe com foco em atendimento.	Toda empresa	Padronizar e melhorar atendimento.	A definir	Pendente
Reuniões de alinhamento	Gerência comercial	Semanal	Reunir colaboradores semanalmente para discutir metas, pendências, sugestões de melhorias.	Call Center	Verificar desempenho semanal de cada colaborador, buscando entender seus pontos de vista.	Não há	Implementado
Plano de fidelidade	Gerência comercial	Trimestral/semestral/anual	Cliente receberá algum benefício de acordo seu período de consumo.	Na loja	Reter clientes.	Não há	Em andamento
Analisar indicadores	Administração	1º semestre de 2026	Realizar análise de indicadores para definir ações a realizar.	Toda a empresa	Identificar problemas e melhorar tomadas de decisões.	Não há	Pendente
Programa Vendedor Premiado	Gerência comercial	1º semestre de 2026	Mensalmente, vendedor com maior destaque no atendimento e retorno de clientes ganhará gratificação.	Call Center	Engajar e reconhecer colaboradores.	R\$200,00	Pendente
Caixa sugestões online	Administração	1º semestre de 2026	A cada atendimento, enviar on-line caixa para clientes.	Toda empresa	Demonstrar atenção com a opinião dos clientes.	Não há	Implementado
Programa Cliente em Ação	Administração	2º semestre de 2026	Oferta de palestras e workshops para clientes visando agregar conhecimento de variadas áreas farmacêuticas.	Local externo	Ser um diferencial no mercado.	A definir	Pendente
Ampliar setor de entrega	Administração	1º semestre de 2026	Contratar novo funcionário para entregas.	Toda a empresa	Reduzir insatisfação de clientes com prazo de entrega.	R\$1.302,00	Implementado

Fonte: Autoria própria

Um aspecto relevante observado é a coexistência de altos níveis de satisfação (CSAT) com níveis significativos de esforço (CES), indicando dissociação entre qualidade percebida do produto e experiência do processo

de atendimento. Esse fenômeno evidencia que diferentes dimensões da experiência podem evoluir de forma independente, exigindo abordagens gerenciais específicas para sua melhoria (Lemon; Verhoef, 2016).

Dito isso, as ações propostas foram estruturadas com base na triangulação dos dados quantitativos e qualitativos, buscando alinhar os achados empíricos às recomendações da literatura sobre *Customer Experience* e fidelização de clientes. O Plano de Ação foi exposto e validado com a gestão da empresa, projetando-se investimentos em treinamento dos colaboradores, algo essencial para manter competitividade e melhor alinhamento da farmácia com o mercado. Assim, projeta-se realizar treinamentos direcionados por cargos/setores, iniciado urgentemente pelo setor comercial por ser linha de frente, lidando diretamente com clientes, bem como pode motivar mais os colaboradores.

O plano buscou atacar pontos mais enfatizados pelos clientes, principalmente na padronização do atendimento realizado nos canais digitais, para garantir serviços. Preocupou-se em reduzir tempo de resposta nesses canais, criando-se um sistema de monitoramento para acompanhar de perto a *performance* nos canais. Outro ponto focou no cumprimento dos prazos de entrega, propondo implementar um sistema de gestão de prazos das entregas e produções com foco em garantir prazos acordados.

Quanto à precificação dos medicamentos, foi proposto criar mais campanhas promocionais com cupons de descontos e condições especiais de pagamento para clientes com maior tempo de relacionamento, buscando, não só fortalecer laços, mas aumentar recompra e priorizar recomendação para melhorar NPS. Foi proposto estudar meios para melhorar e usar tecnologias avançadas na produção de medicamentos e em seus atendimentos, com foco em melhorar processos, aumentar produtividade nas entregas/atendimentos e criar medicamentos.

Dentre elas, cita-se o uso da inteligência artificial com algoritmos de análise de informações e criar padrões de respostas mais personalizadas a cada cliente. Assim, usar *chatbots* é um excelente caminho para o contato inicial do cliente com a empresa e criar aplicativo para *smartphones* como uma segunda ação para compras nos canais digitais. O uso de tecnologias digitais, como *chatbots* e inteligência artificial, tem sido apontado como estratégia eficaz para aumentar eficiência do atendimento e reduzir esforço do cliente, especialmente em canais digitais, desde que alinhado a uma abordagem centrada no cliente (Huang; Rust, 2021).

Quanto à análise da *performance*, propõe-se criar um conjunto de métricas para toda a empresa, setores e colaboradores, as quais devem ser de curto e longo prazo, bem como serem desafiadoras e não extremistas, priorizando imputar, no colaborador, motivação para alcançá-las, dando-lhes recompensas, por exemplo, e contribuindo diretamente em sua produtividade. Para a *Customer Experience*, recomenda-se realizar reuniões com equipe para estimular maior participação dos colaboradores na busca por soluções dos problemas da empresa, como também implementar uma cultura de foco no cliente, em que o atendimento, cordialidade e eficiência dos processos entregues seja o principal foco da farmácia.

Das propostas apresentadas, três já foram implementadas, com destaque para a realização de reuniões semanais de alinhamento com equipe, que possibilitaram verificar melhor o desempenho de cada colaborador, o aumento do engajamento e a participação deles nas decisões, especialmente às com foco no atendimento e entrega de experiências positivas e memoráveis aos clientes.

Outra implementação foi a caixa de sugestões *on-line* para clientes, principalmente no pós-venda, visando elencar rapidamente pontos de falha do atendimento e passar para o cliente maior comprometimento com melhoria dos processos e escuta ativa de suas falas (reclamações e sugestões), ou seja, ouvir e resolver prontamente suas principais queixas com a empresa. Por fim, o setor de entrega também foi ampliado, com a contratação de um colaborador que, atualmente, atua na organização e despacho de pedidos, processo antes feito pelo mesmo colaborador que atendia e registrava pedido do cliente, recebia do laboratório o

medicamento pronto e gerenciava a entrega ao cliente, atuando de ponta a ponta do processo, o que gerava horas extras periodicamente e sobrecarga de trabalho diário.

Ressalta-se que os resultados obtidos estão limitados ao contexto específico da empresa analisada, não sendo possível generalizá-los para outras organizações sem as devidas adaptações, especialmente considerando as particularidades do setor e do público atendido. De modo geral, eles reforçam que fidelização de clientes é um fenômeno multifatorial, influenciado não apenas pela qualidade do produto, mas pela eficiência dos processos e pela facilidade de interação com a empresa, exigindo abordagem integrada entre operações e gestão da experiência.

## 5 CONCLUSÃO

Constata-se o alcance do objetivo da pesquisa, com a criação de um plano de ação comprometido com a melhoria da fidelização, emergindo da aplicação e análise dos dados coletados com clientes e colaboradores, conferindo lógica e assertividade às discussões. Frisa-se que aplicar ferramentas de CX possibilita à empresa um maior alinhamento com mercado competitivo. Tal aplicação possibilitou identificar padrões nas respostas de pontos negativos que afetavam diretamente a satisfação do cliente, logo, sua fidelidade.

Com a pesquisa, *insights* sobre interação dos clientes com a empresa emergiram, permitindo a criação de estratégias com foco na melhoria da agilidade dos serviços, eficiência operacional, redução de atrasos e aumento da satisfação. Constata-se que melhorias operacionais foram implementadas ao longo do período analisado, sendo acompanhadas por um aumento no faturamento da empresa. No entanto, não é possível estabelecer relação causal direta entre as intervenções propostas e esse resultado, uma vez que outros fatores externos podem ter influenciado esse desempenho.

Conclui-se que a farmácia de manipulação entrega bons serviços aos clientes de um modo geral, mesmo notando-se pontos negativos ao longo da jornada. Para isso, faz-se necessário implementar as ações propostas ainda não executadas, respeitando-se o prazo estimado de conclusão, para que novas análises sejam realizadas *a posteriori*. Atesta-se que o diferencial da empresa está realmente nos serviços que entrega, pois não se mencionam pontos negativos especificamente quanto aos medicamentos, sendo todos, ou em sua maioria, direcionados para os serviços de entrega.

Como limitações, lista-se a dificuldade na coleta de respostas, pois muitos clientes optaram por participar da pesquisa, mesmo entendendo seu principal objetivo. Para isso, propõe-se aqui a implementação de questionários mais curtos presencialmente nas unidades, para se obter mais dados para o monitoramento contínuo, priorizando coletar opiniões e reclamações do público que não respondeu a esta pesquisa, com foco principal naqueles que não usam *smartphones* ou outros meios tecnológicos para realizarem suas compras e pedidos.

Apesar das limitações, esta pesquisa norteou a empresa na priorização daquilo que deve ser focado para melhorar experiências entregues, propondo-se como trabalhos futuros maior tempo de pesquisa e amostragem e implementação de outras ferramentas CX.

## REFERÊNCIAS

- AGAG, G.; DURRANI, B.; SHEHAWY, Y.; ALHARTHI, M.; ALAMOUDI, H.; HALABY, S.; HASSANEIN, A.; ABDELMOETY, Z. Understanding the link between customer feedback metrics and firm performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 73, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698923000486> . Acesso em 30 de agosto de 2022.
- ANFARMAG. Associação Nacional dos Farmacêuticos Magistrais. Panorama Setorial 2021: Dados socioeconômicos das farmácias de manipulação. Edição Especial – Parceria com o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação – IBPT. 2021. Disponível em: <https://conteudo.anfarmag.org.br/panorama-setorial-2021-atualizada> . Acesso em 30 de agosto de 2022.
- ANFARMAG. Associação Nacional dos Farmacêuticos Magistrais Crescimento da farmácia magistral. 2022. Disponível em: <http://www.anfarmag.org.br/home> . Acesso em 30 de agosto de 2022.
- BENDLE, N.; BAGGA, C.; NASTASOIU, A. Forging a stronger academic-practitioner partnership—the case of net promoter score (NPS). *J. Market. Theor. Pract.*, 27 (2) (2019), pp. 210-226. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10696679.2019.1577689> . Acesso em 03 de setembro de 2022.
- BRAUN, V; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em 03 de setembro de 2022.
- DIXON, M.; FREEMAN, K.; TOMAN, N. Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7–8), 116–122, 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers> . Acesso em 03 de setembro de 2022.
- GASTIN, P. C. R.; RIBEIRO, P. C. C. Mudança no comportamento de compras no varejo de vestuário e acessórios: um survey com estudantes universitários. *Marketing & Tourism Review*, 3(2), 2018. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/4515> . Acesso em 03 de setembro de 2022.
- GUIMARÃES, B.; BEM, CHRISTIANO. *Experiência do Cliente: na teoria e muita prática*. São Paulo: Rokkets Editora, 2020.
- HOMBURG, C.; JOZÍĆ, D.; KUEHNL, M. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 45, n. 3, p. 377–401, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0460-7>? Acesso em 30 de agosto de 2022.
- HILL, Nigel; BRIERLEY, John; MACDOUGALL, Rob. *How to measure customer satisfaction*. Routledge, 2017.
- HUANG, M.; RUST, R. T. Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, v. 24, n. 1, p. 3–19, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670520902266> . Acesso em 30 de agosto de 2022.
- KARTIKA, H.; KHOLIL, M.; SETIA BAKTI, C. Service quality and customer satisfaction in furniture sector installation services. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 103-111, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2.44> . Acesso em 30 de agosto de 2022.

KEININGHAM, T. L. et al. A longitudinal examination of Net Promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 3, p. 39–51, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.71.3.039>. Acesso em 03 de setembro de 2022.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KRANZBÜHLER, A.; KLEIJNEN, M. H. P.; MORGAN, R. E.; TEERLING, M. The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 433–456, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12140> Acesso em 03 de setembro de 2022.

LEE, W.; LIU, C.; TSENG, T. The multiple effects of service innovation and quality on transitional and electronic word-of-mouth in predicting customer behaviour. *J. Retailing Consum. Serv.*, 64 (6), 2022. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v64y2022ics096969892100357x.html>. Acesso em 03 de setembro de 2022.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016. Disponível em: [Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey - Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef, 2016](#). Acesso em 03 de setembro de 2022.

LINS, S.; PEREIRA, R.; FREIRE, O. Customer value perception and its impact on loyalty in emerging markets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 61, 2021. Disponível em: <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/4526>. Acesso em 03 de setembro de 2022.

MADRUGA, R. *Gestão do Relacionamento e Customer Experience: a revolução na experiência do cliente*. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTELLI, L. L.; DANDARO, F. Planejamento e Controle de Estoque nas Organizações. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora a Aparecida (UNIESP -Unidade de Sertãozinho-SP), 2015. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/2733>. Acesso em 03 de setembro de 2022.

PUSPASARI, A.; NURHAYATY, E.; RIFTIASARI, D.; YUNIARTI, P.; SUHARYADI, D.; MARTIWI, R.; ADAWIA, P.; BAHARUDDIN, R. The Effect Of Service Quality Perception And Company Image On Customer Satisfaction And Their Impact On Customer Loyalty Indihome. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(2), 220–233. Retrieved from <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/177>. Acesso em 03 de setembro de 2022.

REICHHELD, F. *A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes*. Rio de Janeiro: Alta books, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: Penso, 2012.

SILVA, Ana Sâmula Bezerra da. Estudo do processo produtivo de medicamentos manipulados. Mossoró: UFRSA, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrsa.edu.br/items/37deddc6-c02e-4494-b319-871328e9159d>. Acesso em 03 de setembro de 2022.