

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
GESTÃO DA INFORMAÇÃO

LUCAS FLÁVIO SOUZA

**A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA**

GOIÂNIA

2020

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional (RI/UFG), regulamentado pela Resolução CEPEC nº 1204/2014, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCCG):

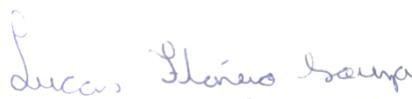
Nome completo do autor: Lucas Flávio Souza

Título do trabalho: A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA

2. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF do TCCG.


Lucas Flávio Souza

Ciente e de acordo:


Alex Fabianne de Paulo

Data: 15 / Dez / 2020

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

LUCAS FLÁVIO SOUZA

**A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal de Goiás como exigência
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Gestão da Informação, sob orientação do Prof.
Dr. Alex Fabianne de Paulo.

GOIÂNIA

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Souza, Lucas Flávio
A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA
EMPRESA [manuscrito] / Lucas Flávio Souza. - 2020.
LVII, 57 f.: il.

Orientador: Prof. Alex Fabianne De Paulo.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade
Federal de Goiás, Faculdade de Informação e Comunicação (FIC), ,
Goiânia, 2020.

Bibliografia.

Inclui tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Mapeamento da jornada. 2. Gestão do conhecimento. 3.
Experiência do cliente. 4. Gestão da Informação. I. De Paulo, Alex
Fabianne, orient. II. Título.

CDU 02

LUCAS FLÁVIO SOUZA

**A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal de Goiás como exigência
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Gestão da Informação, sob orientação do Prof.
Dr. Alex Fabianne de Paulo.

Trabalho aprovado. Goiânia, 15 de Dezembro de 2020:



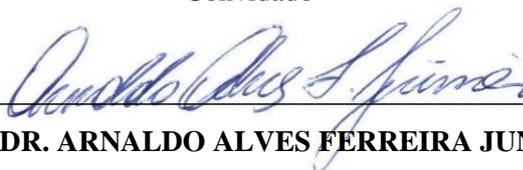
PROF. DR. ALEX FABIANNE DE PAULO

— Orientador



PROF. DR. RUBEM BORGES TEIXEIRA RAMOS

Convidado



PROF. DR. ARNALDO ALVES FERREIRA JUNIOR

Convidado

UFG - Goiânia

Dezembro de 2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pois, sem Ele, nada seríamos. Agradeço imensamente ao meu pai, Jeová Flávio da Silva, que me apoiou incondicionalmente nessa jornada acadêmica, sendo meu principal incentivador a realizar um curso superior, no qual sempre me apoiou. Agradeço também à minha mãe, que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis desses longos anos de graduação, sendo sempre meu porto seguro. Aos meus irmãos, Camila Flávia e Souza e Rafael Souza e Silva, eu só tenho a agradecer pelas palavras e atitudes de apoio e incentivo em todos os momentos que precisei. À minha família, eu só tenho a agradecer. Pai, mãe e irmãos, sem vocês eu jamais conseguiria qualquer feito em minha vida. A vocês, minha eterna gratidão, e espero algum dia poder retribuir tudo o que já fizeram por mim.

Ao meu professor e orientador, Dr. Alex Fabianne de Paulo, por ter aceitado o desafio de me orientar, por sempre ter me apoiado e ensinado com paciência, e, por vários dias, ter me escutado e conversado sobre a vida, fazendo com que se tornasse um grande amigo, além de educador. Agradeço também a banca examinadora deste trabalho que é de suma importância para o sucesso deste trabalho, da mesma forma agradeço a todos os professores da UFG, com os quais eu tive a honra de dividir a sala de aula. A profissão de vocês, para mim, é a mais honrada existente, pois é aquela que ensina todas as outras profissões e, sem vocês, nós não teríamos nenhum conhecimento adquirido.

Não poderia deixar de agradecer à Associação Atlética Acadêmica de Comunicação e Informação (A.A.A.C.I.) e à Bateria Tagarela, às quais dediquei quatro anos de minha vida, atuando como diretor de eventos, vice-presidente e ritmista, fazendo com que eu adquirisse um enorme conhecimento sobre inúmeros assuntos, os quais levarei para toda a minha vida.

Aos meus amigos e companheiros de sala que ingressaram comigo em 2016, Maria Júlia Ferreira e Matheus Beffart Pires, que sempre me apoiaram e me auxiliaram em qualquer dificuldade enfrentada em sala de aula e na vida.

Agradeço também a meu amigo Diogo Ferreira Monteiro por ser meu fiel companheiro durante todas as idas e vindas ao campus e por ter sido um amigo verdadeiro durante tanto tempo e para o resto da vida. Da mesma forma agradeço ao Gustavo Diogo por ter me acompanhado desde antes de meu ingresso na UFG e até hoje ser um grande amigo ao qual eu tenho total gratidão.

Aos meus amigos, Ana Carolina Leite, Thiago Fernandes, Ewerton Demitry e Rafael Quirino por terem sido amigos fiéis, por me acompanharem em grandes empreitadas na vida e por me ensinarem grandes coisas ao longo de minha passagem na faculdade, sendo uma delas

a de que a amizade verdadeira existe. Ao meu digníssimo amigo, Matheus Martins de Souza, por ter feito parte da minha vida na UFG desde o primeiro dia em que estive lá, me apoiando em diversas matérias e na principal delas: a vida. Só tenho a agradecer por ter me ajudado dentro e fora da faculdade com ensinamentos e vivências que me ensinaram a ser quem sou hoje.

A todos os integrantes do grupo denominado “230%”, por serem meus parceiros de outros cursos que sempre me fizeram sorrir e me alegraram nos grandes momentos de tristeza e dificuldade nessa trajetória. Em especial, Paulo José Mesquita e Luiz, por terem me cedido moradia no momento em que meus pais estavam contaminados pelo COVID-19. Aos seres maravilhosos que conheci na Faculdade de Comunicação e Informação da UFG e Atlética, Yuri Manfron, Gabriella Dourado, Magno Oliveira, Maykon César, Natália Esteves, Diogo Ferreira, Lucas Flores e Jovair Filho, que fizeram com que minha graduação valesse a pena.

Agradeço imensamente à Bruna Medeiros Silva Carvalho por ter me apoiado em cada decisão e cada empreitada que tive ao longo desses 2 anos ao qual ela faz parte da minha vida e por sempre ter me incentivado a fazer aquilo que eu amo e gosto, também agradeço pelas pessoas que passaram por minha vida nessa jornada da faculdade e que me apoiaram nos momentos difíceis, assim como no período final do TCC. Sem vocês, nada disso seria possível.

RESUMO

A experiência dos clientes tem sido notada atualmente como uma poderosa ferramenta estratégica na oferta de produtos e serviços, uma vez que, com o passar do tempo, o cliente se torna mais exigente, não bastando apenas buscar formas de satisfazer suas necessidades momentâneas, mas sendo também necessário que as organizações busquem lhe fornecer uma experiência memorável para que se mantenham competitivas no cenário atual. Neste sentido, está o constante avanço das tecnologias da informação e comunicação, fazendo com que os consumidores se tornem cada vez mais conectada, exigindo serviços mais práticos, fáceis de usar, ágeis e que lhes proporcionem lembranças agradáveis. Em contrapartida, as organizações precisam estar preparadas para gerenciar todo fluxo de informações e conhecimento gerados pelos clientes. O presente estudo se propõe a analisar e caracterizar a implementação de ferramentas para gestão experiência dos clientes como instrumentos para gestão do conhecimento de clientes de uma pequena organização do ramo de tabacarias na cidade de Goiânia. Foram aplicadas metodologias amplamente discutidas na literatura com o intuito de definir como os clientes enfrentam cada jornada e quais os seus sentimentos. Como resultados, após definir os pontos de contato e jornadas a serem analisadas, foi possível fazer o mapeamento das jornadas do cliente para identificar pontos críticos e *insights* que possam melhorar as interações dos clientes com a empresa, bem como propor uma forma de medição e monitoramento da experiência por meio do indicador NPS. Também pode-se constatar que as ferramentas de mapeamento de jornada e monitoramento da experiência constituem importantes instrumentos práticos que possibilitam organizações como a estudada gerenciarem dados e informações dos seus clientes, mas, principalmente, permitem gerenciar o conhecimento sobre as percepções dos clientes de tal forma que isso possa auxiliar os gestores nas tomadas de decisão.

Palavras-chave: Mapeamento da jornada. Gestão do conhecimento. Experiência do cliente. Gestão da Informação.

ABSTRACT

The customer experience (CX) has been noticed as a powerful strategic tool in the offer products and services. Over time, the customers become more demanding, not only looking for ways to satisfy their momentary needs, but being It is also necessary for organizations to seek to provide you with a memorable experience to remain competitive in the current scenario. In this sense, there is the constant advancement of information and communication technologies, causing consumers to become increasingly connected, demanding more practical, easy to use, agile services that provide them with pleasant experiences. At the same time, organizations need to be prepared to manage the entire flow of information and knowledge generated by customers. This study aims to analyze and characterize the implementation of tools for managing customer experience as resources for managing the knowledge of customers of a small tobacco business in the city of Goiânia. Methodologies widely discussed in the literature were applied in order to define how customers face each journey and what their feelings are. As results, after defining the contact points and journeys to be analyzed, it was possible to map the customer journeys to identify critical points and insights that can improve customer interactions with the company, as well as proposing a way of measuring and monitoring experience using the Net Promoter Score NPS indicator. It can also be seen that the journey mapping and indicators for experience monitoring are important practical tools that enable organizations to manage their customers' data and information. But, mainly, they allow to manage the knowledge about the customers' perceptions in such a way that this can assist managers in decision making.

Keywords: Journey mapping. Knowledge management. Customer Experience. Information management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O ciclo do conhecimento	118
Figura 2 - Progressão do valor econômico	22
Figura 3 - Cálculo do Net Promoter Score (NPS)	288
Figura 4 - Exemplo de modelo visual para mapeamento de jornada.....	32
Figura 5 - Gênero dos clientes da empresa estudada.....	35
Figura 6 - Jornada pré-compra.....	376
Figura 7.1 - Jornada compra e entrega	38
Figura 7.2 - Jornada compra e entrega.....	39
Figura 8 - Jornada pós-Compra	43
Figura 9 - Questionário fechado de NPS.....	44
Figura 10 - Questionário aberto de NPS.....	45
Figura 11 - <i>Dashboard</i> criado através das respostas do NPS.....	46
Figura 12 - <i>Dashboard</i> criado através das respostas do NPS.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento	16
Quadro 2 - Definição de sentimentos do cliente ao percorrer as jornadas	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de experiência	21
Tabela 2 - Processos de pré-compra, compra e pós-compra	24
Tabela 3 - Cinco etapas para mapear a jornada do cliente	25
Tabela 4 - Principais diferenças entre os modelos CSAT, CES e NPS.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 OBJETIVOS.....	15
2.1 Objetivo geral.....	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	16
3.1 Gestão do conhecimento.....	16
3.2 Gestão da experiência do cliente.....	19
3.2.1 Mapeamento de jornada.....	23
3.2.2 Indicadores de experiência dos clientes.....	27
4 METODOLOGIA.....	31
5 RESULTADOS.....	34
5.1 Mapeamento da jornada do cliente.....	34
5.1.1 Definição da persona.....	34
5.1.2 Jornada de pré-compra.....	35
5.1.3 Jornada de compra.....	38
5.1.4 Jornada de pós-compra.....	42
5.1.5 NPS (Net Promoter Score).....	44
5.2 Relação entre gestão do conhecimento e experiência do cliente.....	48
6 CONCLUSÃO.....	51
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

1. INTRODUÇÃO

Devido aos contínuos avanços das tecnologias da informação e comunicação, a população está cada vez mais conectada e a grande velocidade das mudanças vividas na atualidade nos âmbitos sociais, econômicos e culturais impacta diretamente na forma em que as organizações conduzem seus negócios. Isso tem sido notado principalmente por organizações contemporâneas, gestores, profissionais e pesquisadores, o que é confirmado também por Barbosa (2008). Devido a isso, as organizações se tornaram cada vez mais competitivas e a manipulação de dados, com o intuito de gerar informação e conhecimento, tem sido discutida com maior frequência.

Antes do avanço das tecnologias, o acesso à informação era um tanto quanto difícil, se comparado com atualmente. Dessa forma, para a obtenção de relatórios de desempenho e informações estratégicas, uma organização dependia de um grande esforço, tempo e capital, uma vez que os arquivos das empresas eram armazenados de forma física. Diante desse cenário, de acordo com Kegler (2018), nos últimos anos, as organizações passaram a perceber que o armazenamento físico de documentos acarretava, muitas vezes, em perda ou extravio de documentos, envolvendo recursos e retrabalho para recuperar informações. Dessa forma, muitas organizações ignoravam a existência e a manipulação de informações com o intuito de obter vantagem competitiva. Com o passar dos anos e com o aumento exponencial de novas tecnologias, o acesso e manuseio de dados se tornou mais rápido e fácil, especialmente com o advento da internet.

À medida que a disponibilidade de dados cresce, a possibilidade de se agregar valor e utilizá-los como um diferencial estratégico nas organizações também aumenta. Faz-se, então, necessário estabelecer processos de gerenciamento do conhecimento (GC) com o intuito de capturar dados sobre as interações das organizações, auxiliar no gerenciamento do fluxo de informações estratégicas e acompanhar a geração e disseminação de conhecimento nas organizações. Dessa forma, Hoffmann (2016, p. 33) complementa:

Nesse contexto de competição acirrada e bombardeio constante de informações, muitas vezes devido ao processo de democratização da comunicação e do aumento do número de canais e formas de mídia disponíveis, é que surgem a GC e GI baseadas em inteligência competitiva como algumas das possíveis maneiras de conduzir e planejar movimentos para traçar rotas e cenários no ambiente organizacional para a tomada de melhores decisões.

Grandes organizações têm gerenciado o conhecimento obtido pelas interações com seus clientes com o intuito de gerar e até melhorar seus produtos e serviços. Braga (2000) ressalta que é de suma importância saber manusear a informação para que a empresa funcione melhor e seja mais eficiente. Assim, quanto mais importante a informação, mais rápido deve ser seu acesso e, dessa forma, a empresa poderá atingir seus objetivos.

Na busca por diferenciais competitivos, organizações de variados portes e segmentos de atuação têm investido esforços na tentativa de capturar dados sobre as percepções de seus clientes e transformá-las em informações que possibilitem aprimorar suas ofertas de produtos e serviços. Nesse sentido, a disseminação de conhecimentos acerca dos consumidores tem sido cada vez mais estudada com o intuito de satisfazer expectativas dos clientes na compra de serviços e produtos. De acordo com Masson, Calazans e Nehme (2015, p. 4): “A Gestão do Conhecimento do Cliente destaca-se como suporte ao desenvolvimento de novos produtos, a identificação de oportunidades em mercados emergentes, tendo em vista a necessidade de aceitação do mercado de qualquer produto inovador”.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento busca compreender como os consumidores se comportam diante de experiências positivas ou negativas frente aos serviços prestados pelas organizações, nos seus diferentes pontos de contato. Há pouco tempo, a única etapa levada em consideração na análise de experiência dos consumidores era a concretização da compra. Porém, com o avanço dos estudos acerca desse tema, notou-se que a experiência obtida em qualquer interação ou ponto de contato do cliente com a empresa pode ser um fator decisivo na lealdade e no poder de recompra. Com isso, de acordo com Gatal e Luce (2005), nas últimas três décadas, os estudos sobre esse assunto ganharam mais força, fazendo com que o tema fosse explorado também por muitas das maiores organizações mundiais. De acordo com De Oliveira, Sanguineto e Santos (2015), alguns exemplos dessas organizações são Philips, American Express, Apple e eBay.

Com o intuito de obter mais informações acerca dos clientes, surge a necessidade de capturar e mensurar, de alguma forma, sua experiência, para que se possa usar essas informações como diferencial estratégico em um mercado competitivo e em constante crescimento tecnológico. Para se analisar a experiência dos clientes, é importante que se entenda todas as etapas percorridas até a concretização da sua demanda, seja ela pré-compra, compra ou pós-compra. Conforme afirma Jain, Aagja e Bagdare (2017, p. 642): “A experiência do cliente emergiu como um importante conceito de marketing destinado a criar uma experiência única, prazerosa e memorável”.

Dessa forma, é importante que se realize todo o mapeamento dos processos sob a ótica do cliente, conhecido como mapeamento da jornada do cliente, com o intuito de identificar possíveis falhas ou melhorias que não são perceptíveis pela ótica interna da empresa. Nesse contexto, pode-se explorar o conhecimento intrínseco à experiência dos clientes por meio do mapeamento de jornadas e da mensuração dessa experiência. O mapeamento da jornada do cliente busca entender todas as etapas em que o cliente entra em contato com a organização, buscando sempre aprimorar as formas de contato e reduzir o esforço que um cliente tem para resolver sua demanda, fornecendo a ele a melhor experiência possível.

O mapeamento da jornada do cliente busca entender também todos os pontos de contato entre organização e cliente. Uma organização contemporânea normalmente tem, pelo menos, dois pontos de contato com seus clientes. De acordo com Cunha et al. (2019, p. 20), “Cada interação com o cliente é definida como um “ponto de contato”, uma propaganda, notícias, recomendação de amigo ou parente e a experiência com o produto propriamente dito”.

Além de rever as jornadas de experiência dos clientes nos diferentes pontos de contato com as organizações, faz-se necessário medir e monitorar tal experiência, tal como um termômetro afere a temperatura de um objeto. Com isso, algumas métricas surgiram ao longo do tempo, dentre as quais podemos citar o NPS (*Net Promoter Score*), o CSAT (*Customer Satisfaction*) e o CES (*Customer Effort Score*). Tais indicadores, nas suas diferentes formas de mediação, têm o potencial de demonstrar o quão está sendo boa ou ruim a experiência do cliente diante dos produtos e serviços oferecidos de uma organização para seus clientes.

Mas o que teria a ver Gestão do Conhecimento com a Experiência do Cliente? Observa-se que, por meio da gestão da experiência do cliente, concebida através do mapeamento das jornadas e da mensuração dessa experiência, é possível obter informações valiosas sobre seus processos, produtos e serviços, e o quão eles têm atendido às necessidades desses consumidores. Faz-se, então, necessário o gerenciamento do fluxo informacional, mas, principalmente, transformá-las em um conhecimento que possibilite uma evolução dos produtos, serviços e processos, de forma a proporcionar um diferencial competitivo para as organizações. Assim, a Gestão do Conhecimento do Cliente torna-se uma especialidade fundamental nas organizações para capturar, organizar, analisar e disseminar todas as informações dos clientes, obtidas por meio de processos que mapeiam as jornadas e mensuram sua experiência. A Gestão do Conhecimento é necessária para que haja a percepção de todo o fluxo informacional e, dessa forma, seja utilizado para absorver dados das experiências dos clientes, armazená-los, manuseá-los e, assim, transformá-los em conhecimento para tomadas de decisão nas organizações.

Buscando reforçar a importância da gestão do conhecimento dos clientes obtida por meio das ferramentas de mapeamento de jornada e mensuração de experiência, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como é possível caracterizar a relevância da gestão do conhecimento dos clientes aplicada a um negócio de pequeno porte por meio da análise da experiência dos clientes? Para isso, será realizado um estudo de caso em um pequeno negócio do setor de tabacaria de Goiânia, em que serão mapeadas as jornadas dos clientes e avaliado como a gestão, baseada no conhecimento tácito dos clientes, pode apoiar as tomadas de decisão, visando a melhor experiência dos clientes como diferencial competitivo.

O trabalho será dividido nas seguintes seções: a seção 2 aponta os objetivos geral e específicos; na seção 3, temos a revisão da literatura, em que se explora os conceitos sobre GC e CX; a metodologia é detalhada na seção 4; e, na quinta seção, são apresentados os resultados do estudo de caso. Na sexta e última seção, são feitas as conclusões, considerações finais e limitações sobre este estudo.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Com base no problema de pesquisa relatado anteriormente, tem-se por objetivo geral deste estudo **caracterizar a gestão do conhecimento aplicada a um negócio de pequeno porte por meio da análise da experiência dos clientes.**

2.2 Objetivos específicos

Com o intuito de satisfazer o objetivo geral da pesquisa, foram elaborados alguns objetivos específicos para direcionar, de maneira eficiente, todos os estudos acerca dos temas abordados, conforme segue:

- a) Identificar as jornadas e pontos de contato entre os clientes e a empresa;
- b) Compreender como se dá o fluxo de informações dos clientes “As is” através do mapeamento de jornadas;
- c) Propor melhorias nas jornadas mapeadas “To be”;
- d) Discutir a relevância da gestão do conhecimento dos clientes baseada na experiência dos clientes como estratégia de melhoria na oferta de serviços.

3. REVISÃO DE LITERATURA

O presente estudo faz uso de termos e conceitos que podem ser um tanto quanto complexos. Dessa forma, esta seção do estudo será destinada à revisão da literatura para compreendermos termos e conceitos que serão abordados neste estudo.

3.1 Gestão do Conhecimento

Para se entender a Gestão do Conhecimento, é necessário entender os conceitos de dados e informações. Dados também são definidos por Miranda (1999, p. 286) como “o conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”. Neto (2005, p. 33) corrobora com essa definição da seguinte forma:

Dados são simples observações sobre o estado do mundo, e.g., ‘existem 1024 monitores de computador’. A simples observação desses dados brutos pode ser realizada por pessoas ou tecnologias apropriadas, muitas das quais empregadas, por exemplo, em funções logísticas de chão de fábrica. Arrisca-se afirmar que dado é algo sem significado, que independe do contexto e da assimilação por parte das pessoas.

Já sobre o conceito de informação, Drucker (1988) aponta que seriam dados que conseguem transmitir algum propósito ou relevância e ainda que quem daria essa relevância seriam os humanos dotados de conhecimento, assim sendo Neto(2005) também contribui para o estudo de dados, informação e conhecimento conforme segue o Quadro 1.

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

<u>DADOS</u>	<u>INFORMAÇÃO</u>	<u>CONHECIMENTO</u>
.Simples observações sobre o estado do mundo: <ul style="list-style-type: none"> • facilmente estruturado; • facilmente obtido por máquinas; • freqüentemente quantificado; • facilmente transferível. 	.Dados dotados de relevância e propósito: <ul style="list-style-type: none"> • requer unidade de análise; • exige consenso em relação ao significado; • exige necessariamente a mediação humana. 	.Informação valiosa da mente humana. <ul style="list-style-type: none"> • Inclui reflexão, síntese, contexto. • de difícil estruturação; • de difícil captura em máquinas; • freqüentemente tácito; • de difícil transferência.

Fonte: Neto (2005).

Ao longo dos anos, os estudos sobre o conhecimento foram direcionados a transformar esse recurso valioso em algo gerenciável, no intuito de transformar a disseminação de conhecimentos em algo comum no cotidiano de uma organização. Para entender melhor a GC, é necessário entender também o conceito de conhecimento, dessa forma, seguem conceitos sobre o tema encontrados na literatura.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento seria um processo humano, relacionando as crenças individuais com a verdade. Os autores ainda dividem o conhecimento em duas vertentes: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é aquele ligado às experiências e às crenças, o que o torna de difícil documentação. Já o explícito é aquele que pode ser transmitido por meio de linguagem formal e em grande escala, o que facilita sua documentação. Outro conceito de conhecimento é o descrito por Davenport e Prusak (1998, p. 6), conforme segue:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é explicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

De acordo com Choo (2003), o conhecimento é algo que reside na mente de cada indivíduo. Assim, esse conhecimento necessita ser externalizado e compartilhado com o intuito de ser transformado em inovação. Dessa forma, quando uma organização usa o conhecimento para escolher seu curso, ela o faz de forma racional, seguindo seus objetivos. Integrar a gestão do conhecimento aos processos de uma organização é uma tarefa difícil, e cada organização deve fazê-la de acordo com os objetivos que almejam ser alcançados. Dessa forma, a GC pode ser considerada um modelo de gestão ou um processo organizacional.

Nesse contexto, Hoffmann (2016) complementa que a GC pode capacitar as pessoas a funcionarem em conjunto, preservar a cultura e os valores de uma organização, garantir aprendizado, descobrir e coletar conhecimentos internos e externos da organização, compartilhar e compreender as melhores práticas, entre outros. O intuito de reconhecer, documentar e disseminar os conhecimentos acerca dos colaboradores de uma organização é para fazer com que haja um esforço coletivo para o melhoramento de todos os processos, fazendo com que haja sempre o uso das melhores práticas, evitando o esforço repetitivo em tarefas anteriormente já efetuadas. Dessa forma, a gestão do conhecimento se torna um ativo

intangível de suma importância para uma organização, fazendo com que ela tenha um diferencial competitivo. Assim, Cassapo (2004, p. 1) ressalta:

Gerenciar o conhecimento da organização, de forma pragmática, será, por exemplo, gerenciar a sua capacidade de agir. Sendo que esta ação é geralmente guiada por uma série de objetivos concretos, medíveis, e derivados da estratégia organizacional, entender-se-á rapidamente a importância de vincular uma iniciativa de Gestão do Conhecimento a estratégia corporativa e seus instrumentos de representação e direcionamento, como, por exemplo, o *Balanced Scorecard*.

A GC evoluiu muito com o avanço das tecnologias na atualidade, uma vez que a disseminação e documentação de conhecimentos é muito fácil e rápida, e algumas organizações utilizam portais corporativos, bancos de dados, e-mails, etc. Assim sendo, cabe a cada organização assimilar quais ferramentas podem ser mais úteis na documentação e manutenção de conhecimentos previamente discutidos e disseminados com o intuito de agregar valor a seus produtos e serviços.

Choo (2003) define que, para uma instituição ser considerada uma organização do conhecimento, ela deve ser capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões. O processo de criação de significado envolve dar sentido aos acontecimentos e, posteriormente, desenvolver uma interpretação comum. A construção do conhecimento envolve o relacionamento do conhecimento tácito e o conhecimento explícito pessoal ou organizacional com o intuito de criação do conhecimento e tomada de decisão, que seriam etapas naturais depois da criação de significados e da construção do conhecimento, em que se definem naturalmente possíveis alternativas a se seguir com o intuito de atingir determinados objetivos.

Figura 1 - O ciclo do conhecimento



Fonte: Choo (2003).

Conforme mostrado na Figura 1, define-se esse esquema como o ciclo do conhecimento, em que as “correntes de experiência no ambiente da organização são isoladas, rotuladas e unidas em mapas mentais, de modo a dar sentido a informações ambíguas” (CHOO, 2003, p. 51). Assim, os membros de uma organização do conhecimento obtêm interpretações comuns do que acontece a eles e à organização, fazendo, assim, a construção do conhecimento. Dessa forma, esses conhecimentos, quando compartilhados e assimilados, auxiliam na construção da tomada de decisão, de modo que ela se torne mais assertiva, satisfazendo os objetivos da organização.

Dessa forma, a gestão do conhecimento se tornou um ativo de fundamental importância para uma organização atual que busca se manter competitiva em um mercado global com grande quantidade de informações circulando a todo momento (LIMA; OLIVEIRA, 2010). Assim, cada organização deve buscar seus próprios meios para transformar os conhecimentos embutidos em documentos internos, processos e, nos indivíduos, em melhoramento contínuo de seus produtos e serviços. A experiência dos clientes está diretamente ligada à gestão do conhecimento, uma vez que a criação de experiências é algo que acontece no processo de contato entre uma organização e seu consumidor, seja essa experiência positiva ou negativa. O conhecimento tácito, aquele baseado nas experiências e de difícil documentação, é, talvez, o mais importante para que se haja a medição da experiência no processo de contato entre fornecedor de produtos e serviços e o consumidor. Entender e melhorar a forma como o consumidor enxerga essa experiência é de fundamental importância para se estabelecer uma boa relação entre empresa e cliente com o intuito de melhorar sempre os produtos e serviços, com base nos conhecimentos anteriormente discutidos.

3.2 Gestão da experiência do cliente

Os estudos sobre uma abordagem experiencial foram introduzidos por Holbrook e Hirschman (1982), em que os autores chamam a atenção para os tipos de consumo que buscam não apenas satisfazer necessidades, mas também proporcionar diversão, fantasia, excitação, estimulação sensorial e prazer. Esses autores afirmam que o comportamento humano é infinitamente complexo, e entender sua interação com o ambiente pode ser desafiador, mas de suma importância. Para entender melhor a gestão da experiência dos clientes, é necessário entender o termo “experiência”. Para Bondía (2002, p. 21), experiência é o “que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca e como processamos e entendemos tudo aquilo que acontece

com o ser”. Ainda sobre a experiência, Tuan (2013) ressalta que ela implica na capacidade de aprender a partir da própria vivência, e que a experiência de uma pessoa muitas vezes constrói sua realidade. Passeggi (2011) afirma ainda que experiência é a capacidade de entendimento, julgamento e avaliação do que acontece e do que lhe acontece.

Nesse contexto, entender a experiência dos clientes se tornou algo de grande valor estratégico nas organizações. Agora, a oferta de simples produtos ou serviços, apenas com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes, não é uma opção para se manter estratégico no cenário atual. De acordo com Grewal, Levy e Kumar (2009), a experiência do consumidor não é criada apenas por fatores que se podem controlar, como a variedade de produtos, preços e o ambiente, mas também por fatores que não se podem controlar, como a influência de terceiros. Para Schäfer (2020), a geração de experiências personalizadas se tornou uma necessidade para as marcas, pois, muito das vezes, no cenário atual, o consumo se tornou algo muito mecânico e frio, em que o simples fato de oferecer algum diferencial pode fazer com que o indivíduo se sinta valorizado e lembre daquela marca em compras futuras.

A oferta de uma experiência positiva, agregada à oferta de produtos e serviços, tem tido um olhar especial pelos gerentes de marketing nos últimos anos, de acordo com Berry, Carbone e Haeckel (2002). Para esses autores, ainda há uma visão muito simplista sobre como gerenciar as experiências dos clientes, e seria necessário que houvesse uma estratégia bem pensada e fundamentada para que se obtivesse sucesso no fornecimento de boas experiências. Para melhorar a concepção sobre o termo “experiência dos clientes”, foi elaborada a Tabela 1, com as principais definições encontradas na literatura.

Através da Tabela 1, é possível verificar a semelhança entre os autores e é possível entender também que, com o passar dos anos, as teorias ficam mais completas e robustas. Dessa forma, entende-se que o conceito de CX, abordado por Verhoef et al. (2009), atende aos objetivos deste estudo, e será considerado como o conceito-chave para o andamento da pesquisa. Vale ressaltar que a gestão da experiência dos clientes é realizada de acordo com os objetivos e recursos de cada organização, adaptando conceitos e ferramentas disponíveis para auxiliar na obtenção de informações e conhecimentos acerca dos clientes, para que se possa oferecer uma experiência memorável e positiva, com o intuito de se estabelecer uma relação de confiança entre organização e cliente.

Tabela 1 – Definições de experiência

Autores (ano)	Conceito de experiência do cliente
Holbrook e Hirschman (1982)	Aborda o consumo a partir de seus aspectos subjetivos, tendo em vista a variedade de significados simbólicos, as respostas hedônicas e os critérios estéticos que o envolvem.
Pine e Gilmore (1998)	Proporcionar valor para os clientes ao superar suas expectativas em experiência memoráveis, que irão remanescer retidas em suas memórias, devido ao envolvimento emocional promovido.
Schmitt (2004)	O processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa.
Meyer et al. (2007)	A experiência do cliente é a resposta interna e subjetiva que os clientes têm a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa.
Grewal, Levy e Kumar (2009)	Todos os pontos de contato em que o cliente interage com o negócio, produto ou serviço de determinada empresa, incluindo o contato passivo ou não programado.
Verhoef et al. (2009)	A soma das experiências entre o consumidor e a empresa, que inclui desde a procura por bens e/ou serviços, compra, consumo e pós-venda, podendo envolver os múltiplos canais em que se dá esse contato.
Oliveira (2020)	A jornada do cliente dentro de uma empresa durante o ciclo de compra e os pontos de contato entre empresa e cliente.

Fonte: adaptado de Borges et al. (2014).

Para que haja a elaboração de uma estratégia fundamentada e relacionada à experiência do cliente, Berry, Carbone e Haeckel (2002) ressaltam que é necessário haver a compreensão da jornada do cliente para que se consiga atender às expectativas desses consumidores, desde antes da experiência, até o seu fim. Através dos conhecimentos adquiridos na jornada dos clientes, é possível identificar, por meio de “pistas”, se a organização atende ou excede as necessidades e expectativas emocionais das pessoas. Os pontos de contato também devem ser levados em consideração. Estes são definidos por Oliveira (2020, p. 22) da seguinte forma: “Quaisquer pontos de interação entre o cliente e uma marca que suportam o cliente durante a jornada de compra, são exemplos: web sites, publicidade, *call center*, atendimento”.

Dessa forma, ao identificar e entender os pontos de contato de uma organização, juntamente com a jornada do cliente, a organização passa a ter um entendimento maior sobre como os clientes reagem a qualquer contato com ela. De acordo com a Figura 2, a criação de valor de um produto se torna progressiva com a experiência dos clientes. De acordo com Ferreira (2010), os clientes tendem a pagar um preço *premium* pelos produtos quando existe

uma experiência única e memorável. Dessa forma, é possível notar como a experiência dos clientes pode ser um grande diferencial competitivo, melhorando a lucratividade dos produtos e serviços ofertados.

Figura 2 - Progressão do valor econômico



Fonte: Ferreira (2010).

Para que se possa fazer mensurações ou coleta de dados e informações, é necessário que se faça uso de ferramentas e conceitos já presentes na literatura, como a jornada do cliente, conforme anteriormente citado. Entender os pontos de contato auxilia a organização a entender melhor a experiência que o cliente terá em relação à sua marca. A TNT é um caso de grande sucesso em relação ao uso das técnicas de experiência dos clientes. De acordo com Frow e Payne (2007), a organização havia feito uma pesquisa de satisfação na década de 90, a qual detectou que 90% de seus clientes estavam satisfeitos com os serviços prestados, porém, a quantidade de clientes “muito satisfeitos” não era tão grande, dessa forma, esses clientes meramente “satisfeitos” poderiam mudar de opinião e se tornar insatisfeitos rapidamente.

Assim, a TNT focou em transformar esses clientes meramente “satisfeitos” em clientes “muito satisfeitos”, com o intuito de aumentar a lealdade e a lucratividade. Nesse sentido, eles fizeram inúmeras pesquisas para entender melhor onde a experiência dos clientes estava sendo ruim. Identificaram que os pontos de contato com o cliente estavam sendo falhos, principalmente o contato via telefone, que, posteriormente, foi melhorado, observando, assim, não só a melhora na experiência dos clientes, mas também dos funcionários, que, agora, conseguiam resolver os problemas dos clientes sem precisarem encaminhar a ligação a outra área, poupando gastos e melhorando os serviços prestados.

3.2.1 Mapeamento de jornada

Mendonça et al. (2017) afirmam que propor o registro do passo a passo das interações entre cliente e organização estimula a percepção do que o cliente faz, pensa e sente, e ainda afirmam que esse mapa pode descrever não apenas a jornada real de um cliente, mas também uma jornada ideal. De acordo com Liedtka e Ogilvie (2019, p. 61): “O mapeamento da jornada é a representação por meio de um fluxograma ou de outro tipo de gráfico, da experiência do cliente ao interagir com uma organização”.

Radtke, Farias-Claudio e Espartel (2020) afirmam que o processo de mapeamento de jornada engloba tudo o que um indivíduo vai fazer para decidir se vai consumir certo produto ou serviço. Dessa forma, o mapeamento da jornada do cliente nada mais é do que a descrição, normalmente visual e detalhada, de todas as etapas que um cliente percorre, até a concretização da interação com a empresa referente a um produto ou serviço. O mapeamento de jornada é elaborado quando a organização busca entender como está seu contato direto e indireto com o cliente. Ou seja, como o cliente enxerga uma certa marca ou produto que é ofertada por uma organização através de inúmeros meios de contato, que são explorados com o intuito de melhorar a experiência dos clientes.

O mapeamento da jornada do cliente é representado em um eixo vertical e horizontal, em que os pontos de contato normalmente são representados horizontalmente em uma linha do tempo e a experiência do cliente é representada em três etapas, sendo elas: pré-compra, compra e pós-compra (LEMON; VERHOEF, 2016; RADTKE; FARIAS-CLAUDIO; ESPARTEL, 2020). Corroborando nisso, Rosenbaum, Otalora e Ramírez (2017) apontam que, na realização de um mapeamento da jornada, o eixo vertical deve ser elaborado contendo algumas das ações gerenciais a seguir:

- a) *Requisitos do comprador*: identificar e relacionar os requisitos do cliente que são necessários no ponto de contato (marketing);
- b) *Ações dos funcionários*: identificar e relacionar as ações dos funcionários necessárias no ponto de contato para atender aos requisitos do cliente (recursos humanos);
- c) *Suporte ao funcionário*: identificar e relacionar treinamentos, tecnologia da informação, licenças, certificação, ferramentas, materiais, entre outros, que os funcionários precisam

ter para atender aos requisitos no ponto de contato (gerenciamento de recursos humanos e operações);

- d) *Design do varejo*: especificar os estímulos ambientais que os clientes devem sentir e não sentir em cada ponto de contato para ajudá-los a julgar a qualidade do serviço (marketing, gerenciamento de operações, engenharia de construção);
- e) *Inovação em serviços*: pensar em como todos os departamentos podem trabalhar juntos em cada ponto de contato para melhorar a experiência do cliente (todos os departamentos). Considerar eliminar possíveis falhas de serviço e os pontos problemáticos do cliente no ponto de contato.

Importante ressaltar que, no processo de mapeamento da jornada do cliente, é possível identificar inúmeros pontos de contato entre organização e cliente, fazendo com que se tenha uma visão mais abrangente de como a empresa aborda seus clientes e como esses consumidores se comportam com esse contato. Dessa forma, o mapeamento de jornada do cliente consiste na listagem de todos os pontos de contato de uma organização (ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017). Estes mesmos autores apontam que é necessário que se coloque todos os pontos de contato em forma cronológica, sendo, primeiramente, no processo de pré-compra, posteriormente, na compra, e, logo em seguida, na pós-compra (Tabela 2).

Tabela 2 – Processos de pré-compra, compra e pós-compra

Pré-compra	Abrange todos os aspectos da interação do cliente com a marca, categoria e ambiente antes de uma transação de compra. Esta fase abrange a experiência do cliente desde o início do reconhecimento de necessidade / objetivo / impulso de satisfazer essa necessidade / impulso com uma compra.
Compra	Cobre todas as interações do cliente com a marca e seu ambiente durante o próprio evento de compra. É caracterizado por comportamentos como escolha, pedido e pagamento.
Pós-compra	Abrange as interações do cliente com a marca e seu ambiente após a compra real. Este estágio inclui comportamentos como uso e consumo, engajamento pós-compra e solicitações de serviço.

Fonte: Verhoef et al. (2009).

Completando esse raciocínio, Temkin (2010) afirma que, para se fazer o mapeamento de jornada, é importante seguir os cinco passos a seguir:

- *Etapa 1 - Coleta de percepções internas:* consiste na organização de um inventário com os conhecimentos dos clientes que a empresa já possui. Isso deve se dar através de coleta de dados internos de uma organização;
- *Etapa 2 - Desenvolvimento de hipóteses iniciais:* é necessário que haja o desenvolvimento de mapas de jornadas de “suposições” para que haja a documentação interna e a discussão acerca das diferentes percepções existentes dos colaboradores de uma organização para com seus clientes, baseadas em pesquisas;
- *Etapa 3 - Pesquise os processos, necessidades e percepções do cliente:* entender o cliente de uma forma diferente da anteriormente abordada, ou seja, uma organização conhece seu cliente, porém, ela conhece pela perspectiva tradicional da organização, mas não entende as necessidades, perspectivas e sentimentos dos clientes;
- *Etapa 4 - Analise a pesquisa do cliente:* fazer análises das pesquisas feitas anteriormente e verificar como os clientes interagem com a sua marca e como se sentem em cada interação com a organização;
- *Etapa 5 - Mapeie a jornada do cliente:* após todas as análises e interpretações efetuadas, é necessário traduzir tudo isso em uma representação visual simples dos processos, necessidades e percepções dos clientes. Dessa forma, somente nessa etapa se constrói o mapa da jornada do cliente.

Tabela 3 – Cinco etapas para mapear a jornada do cliente

<p>Etapa 1: Coleta de percepções internas</p>	<p>Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um repositório central de percepções internas sobre os clientes • Um inventário de pontos de contato com o cliente <p>Principais atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coletar visões isoladas de clientes e suas experiências • Compilar pesquisas de clientes e fontes de dados existentes <p>Obstáculos a evitar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deixar de incluir as partes interessadas em todas as funções e canais • Deixar de incluir funcionários da linha de frente
<p>Etapa 2: Desenvolvimento de hipóteses iniciais</p>	<p>Resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um mapa de jornada do cliente de "suposição", com base em percepções internas <p>Principais atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sintetizar visões internas de: processos, necessidades e percepções do cliente; experimentar pontos fortes e oportunidades acerca dos clientes; segmentação de clientes • Identificação de lacunas na pesquisa do cliente existente <p>Obstáculos a evitar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assumir que as partes interessadas compartilham visões unificadas de clientes e experiência do cliente
<p>Etapa 3:</p>	<p>Resultado</p>

Pesquisa de processos, necessidades e percepções do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Um repositório central de pesquisas de clientes Principais atividades <ul style="list-style-type: none"> • Preencher lacunas na pesquisa existente • Usar vários métodos de pesquisa para obter novos <i>insights</i> Obstáculos a evitar <ul style="list-style-type: none"> • Foco na demografia
Etapa 4: Análise e pesquisa do cliente	Resultado <ul style="list-style-type: none"> • <i>Insights</i> claros sobre os processos, necessidades e percepções do cliente • Personas baseadas em pesquisa Principais atividades <ul style="list-style-type: none"> • Sintetizar várias fontes de percepção do cliente • Validar as hipóteses iniciais • Destilar segmentos de clientes em personas Obstáculos a evitar <ul style="list-style-type: none"> • Perder-se no exercício acadêmico de segmentação • Dispensar dados contextuais que não alcançam significância estatística
Etapa 5: Mapeamento da jornada do cliente	Resultado <ul style="list-style-type: none"> • Um documento ou série de documentos que ilustram os processos, necessidades e percepções ao longo de seus relacionamentos com uma empresa Principais atividades <ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento visual dos processos e pontos de contato do cliente • Definir as necessidades do cliente em cada ponto de contato • Identificar se as experiências atuais atendem às necessidades do cliente em cada ponto de contato • Organização de <i>insights</i> por pessoa Obstáculos a evitar <ul style="list-style-type: none"> • Adicionar muitos detalhes • Ignorar as melhores práticas de design gráfico.

Fonte: adaptado de Temkin (2010).

Através das etapas, o mapeamento da jornada do cliente deve ser feito de acordo com a melhor forma para a visualização de todos os dados coletados acerca das interações organização-cliente. Cada organização monta seu mapa da jornada de uma forma diferente, pois cada organização tem objetivos diferentes. O mapeamento da jornada do cliente deve ser feito listando todos os pontos de interação nas três fases citadas anteriormente (pré-compra, compra e pós-compra). Dessa forma, através de uma linha do tempo e de coletas de informações, se realiza a criação de um meio visual e simples com o intuito de identificar pontos de melhora na experiência desses clientes.

Marquez, Downey e Clemente (2015) fizeram um mapeamento de jornada em uma biblioteca com o intuito de entender como os usuários se comportavam e se sentiam com as diversas interações com a biblioteca. O autor recriou os passos dos usuários e também fez diversas entrevistas com sete estudantes de diversos períodos da faculdade, que eram usuários da biblioteca. Descobriu-se, por fim, que a maioria desses estudantes não conhecia as responsabilidades dos bibliotecários e, assim, não buscavam informações com os mesmos,

encontrando barreiras nesse contato, o que impactava no afastamento da biblioteca como fonte de estudos.

3.2.2 Indicadores de experiência dos clientes

Indicadores são definidos de diferentes formas por inúmeros autores, porém, todas as definições remetem ao mesmo princípio. Minayo (2009, p. 84) define indicadores como: “Parâmetros quantificados ou qualitativos que servem para detalhar se os objetivos de uma proposta estão sendo bem conduzidos (avaliação de processo) ou foram alcançados (avaliação de resultados)”. Partindo dessa definição, percebe-se que os indicadores são meios para se verificar e medir a efetividade de certas ações em diversos processos diferentes, bem como a experiência dos clientes. De acordo com Castro (2020), as organizações têm buscado crescer, investindo muito dinheiro em pesquisas para obter maior lealdade de seus clientes, mas a maioria dessas pesquisas produz resultados complexos e ambíguos que não são analisados corretamente.

Quando se fala em indicador sobre experiência do cliente, Maeda (2019) afirma que seria ideal ter métricas comprovadas para mensurar a experiência dos clientes de uma forma geral. Porém, as escalas criadas e utilizadas até o momento continuam sendo avaliadas e revistas para que possam ser validadas. Silva, Pedrosa e Gomes (2020) ressaltam três principais escalas de mensuração da experiência dos clientes, sendo elas: CSAT (*Customer Satisfaction*) ou Índice de Satisfação do Cliente, NPS (*Net Promoter Score*) e CES (*Customer Effort Score*), ou Índice de Esforço do Consumidor.

A CSAT é uma métrica clássica e consiste em medir o nível de satisfação de um cliente em relação ao consumo de determinado produto ou serviço após esse consumo. Valente (2020) descreve que a pontuação do CSAT é determinada através da pergunta “Como descreve a sua satisfação no geral com este produto/serviço?”, sendo a resposta registrada em uma escala de 1 a 5, onde 1 é muito insatisfeito; 2 é um pouco insatisfeito; 3 é nem satisfeito, nem insatisfeito; 4 é um pouco satisfeito e 5 é muito satisfeito. Dessa forma, os resultados são colocados em porcentagem e revisados, em que porcentagens altas querem dizer uma alta satisfação de seus clientes. Outras escalas com variabilidade maior, de 1 a 10 por exemplo, também podem ser adaptadas na mensuração da satisfação dos clientes.

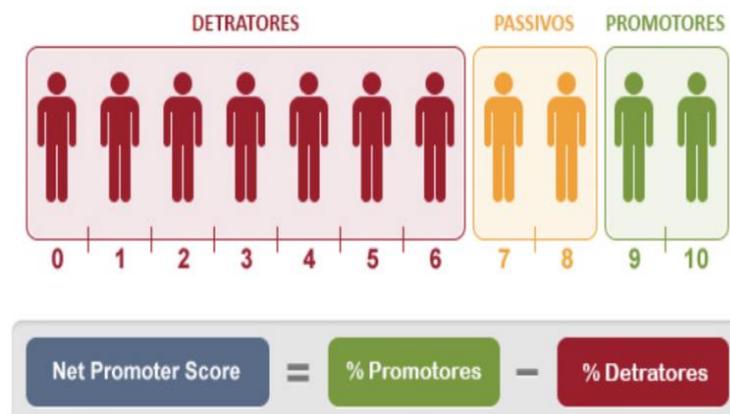
O CES analisa o esforço do cliente em determinada interação de compra ou outra interação qualquer com a organização, em que é feito o seguinte questionamento: “Quanto

esforço você pessoalmente fez para lidar com sua solicitação?”. Esse indicador também utiliza uma escala de 1 a 5, onde 1 é um esforço muito baixo e 5, um grande esforço. Silva, Pedrosa e Gomes (2020) levantam a discussão da dificuldade das pessoas que respondem a essa pesquisa em entenderem, de forma estável e uniforme, o significado da palavra “esforço”.

Já o NPS é uma ferramenta desenvolvida por Reichheld e Markey (2011) e que basicamente trata os clientes em três classes – promotores, neutros e detratores –, conforme a resposta ao questionamento: “Qual a probabilidade de você recomendar a [empresa X] para um amigo ou colega?”. Segundo esses autores, essas classes são importantes para verificar qual a possibilidade de um cliente falar bem ou não de sua marca, produto ou serviço. Dessa forma, Santos, Lara e Mariani (2018, p. 1) ainda ressaltam: “A ferramenta Net Promoter Score também denominada NPS, é uma das ferramentas que podem auxiliar as empresas a mensurar a satisfação dos seus clientes de maneira simples e eficiente”.

Diferentemente do CSAT e CES, no NPS, as respostas dos clientes são classificadas de 0 a 10, em que os valores 9 e 10 definem os clientes promotores, 7 e 8 são considerados clientes passivos (ou neutros), e 0 a 6 são os clientes detratores. Os clientes promotores são aqueles que, muito provavelmente, irão promover sua marca e estão satisfeitos com os serviços prestados. Os passivos são aqueles clientes que não indicariam os serviços ou produtos, porém, não deverão denegrir a imagem da organização. Já os clientes detratores são propensos a contraindicar sua marca para outras pessoas. Com base nessa classificação, o NPS é calculado como o percentual dos detratores, subtraído do percentual de promotores, desconsiderando os passivos (Figura 3).

Figura 3 - Cálculo do Net Promoter Score (NPS)



Fonte: Maeda (2019).

Colaborando nessa discussão sobre indicadores que permitem conhecer melhor os clientes, Silva, Pedrosa e Gomes (2020) elaboraram uma tabela que mostra as principais diferenças entre as métricas tratadas neste estudo. Dessa forma, é possível identificar o porquê de utilizar cada uma das métricas para atender aos objetivos claros dos estudos. Cada organização deve utilizar a métrica que melhor atende aos objetivos do estudo previamente definido para se chegar a um resultado que promova a melhora da satisfação dos clientes.

Tabela 4 – Principais diferenças entre os modelos CSAT, CES e NPS

	CSAT	NPS	CES
Questão	Como você classificaria sua experiência com ...?	Qual a probabilidade de você recomendar a empresa X a um colega?	A organização facilitou o tratamento do meu problema?
Escala	Likert 01 a 05. Sendo: (01) Muito insatisfeito a (5) Muito satisfeito.	Likert: 0 a 10	Likert 01 a 05. Sendo: (01) Discordo totalmente a (5) Concordo totalmente.
Corolário teórico	A satisfação resulta da experiência do usuário com o serviço ou marca.	A tendência é que os usuários compartilhem experiências negativas mais do que positivas. Transformar detratores em promotores.	Usuário fiéis resultam da redução de esforço e não de “encantamento” com as interações de serviço.
Medida	Quanto mais alta a média de clientes satisfeitos, melhor.	Quanto mais promotores, melhor. Promotores são aqueles que dão notas 9-10 e Detratores, aqueles que atribuem de 0-06.	Quanto menos esforço, melhor.
Aplicabilidade	É bastante versátil, permite o uso de várias questões.	Avalia a opinião dos usuários em todos os canais, momentos e experiências de contato.	Foca na necessidade de facilitar/melhorar o serviço.
Limitações	A medição está muito restrita à experiência com o serviço.	Pergunta muito genérica, não oferece outras informações importantes à melhoria. Não há provas de que promotores realmente façam recomendações na vida real.	Dificuldade com o termo esforço. Não especifica quais aspectos são realmente obstáculos à facilidade.

Fonte: adaptação de Silva, Pedrosa e Gomes (2020).

Através da tabela adaptada de Silva, Pedrosa e Gomes (2020), é possível identificar as especificidades de cada indicador de desempenho referente à experiência do cliente. Dessa forma, cada organização deve analisar o indicador e atribuir qual deles pode ser mais bem aplicado, com o intuito de satisfazer os objetivos da organização. Para cada indicador, é importante entender suas limitações e buscar aquele que pode fornecer melhores resultados nas análises efetuadas. Por exemplo, o NPS tem perguntas muito genéricas, como o porquê de o cliente recomendar ou o porquê de ele não recomendar. Existe também a possibilidade de junção de vários indicadores de desempenho com o intuito de se obter uma análise mais assertiva e com maiores informações para o auxílio na tomada de decisões.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso pois esse método permite reunir informações detalhadas e sistemáticas acerca de um fenômeno ainda se envolvendo em um estudo aprofundado de um objeto ou poucos objetos permitindo um conhecimento detalhado deste objeto. De acordo com Meirinhos e Osório(2010) estudos de caso em sua essência herdaram uma abordagem qualitativas e exploratórias, por esse motivo seriam também holístico sendo utilizadas para desenvolver uma teoria, para contestar ou desafiar uma teoria existente, para explicar como se dá uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções e verificar a sua aplicabilidade por meio de hipóteses criadas, assim o estudo de caso busca entender e permitir que se faça uma análise de um fenômeno real, considerando o contexto em que este fenômeno está inserido e quais as variáveis que o influenciam.

A metodologia adotada neste estudo é uma adaptação dos modelos propostos por Verhoef et al. (2009) e Temkin (2010). Dessa forma, a primeira etapa foi estabelecer a empresa objeto para o estudo. A organização escolhida foi uma pequena organização do ramo de tabacarias em Goiânia, uma vez que a organização se declarou aberta a divulgar seus dados e a aplicar pontos de melhoria quando estes fossem identificados. Além disso, possui vários pontos de contato com seus consumidores, o que amplia as formas de exploração do método de análise de experiência. Não menos importante, a pandemia do novo coronavírus influenciou no fechamento de vários estabelecimentos de modo presencial, o que torna a experiência, especialmente nos canais digitais, ainda mais relevante.

A organização foi fundada em novembro de 2016, mas a sua loja física apenas foi aberta em setembro de 2018 e conforme citado acima é do ramo de tabacarias, onde são comercializados produtos relacionados ao tabaco como cigarros, charutos, cachimbos isqueiros entre outros. Dentre as motivações da escolha da organização também temos a constante valorização que a organização dá a experiência de seus clientes e tenta usá-la como um diferencial competitivo no mercado ao qual está inserido.

A segunda etapa foi realizar uma entrevista por telefone para buscar informações essenciais acerca das características dos clientes que mais compravam da organização, com dados como gênero, idade, classe social, locais que frequentavam e outros. Como o

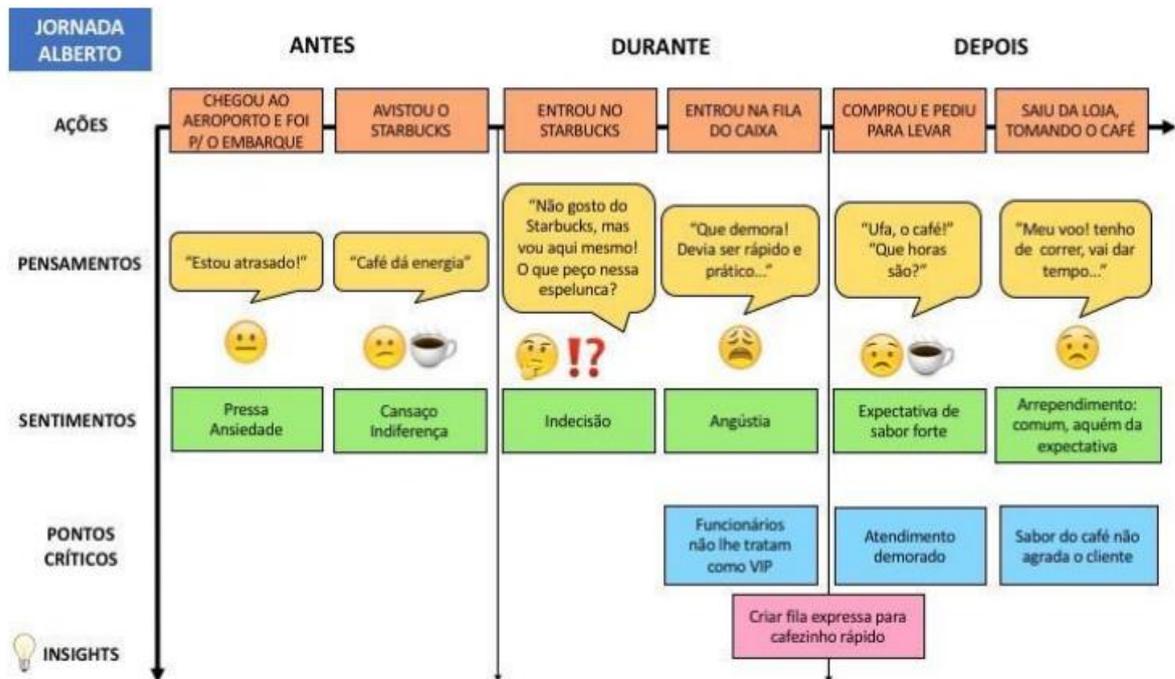
mapeamento de jornada ocorre sob a ótica do cliente (e não da empresa), esses dados permitiram definir a persona que melhor caracterizava o cliente da organização em questão. Assim, essa persona foi moldada a partir de entrevistas com o dono da empresa e de análises em aplicativos de mensagens e mídias sociais, disponibilizados pela organização com o intuito de construir a imagem da persona mais próxima da possível realidade.

A terceira etapa também foi composta por entrevistas por telefone, mas com o proprietário e funcionários, com o intuito de entender quais os pontos de contato dos clientes com a empresa e como se dão os processos de pré-venda, venda, entrega e pós-venda, para que fosse feita a construção dos mapas das jornadas. As entrevistas realizadas com o proprietário e o funcionário foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A partir dessa documentação, foram estudadas e analisadas cada ação percorrida pelo cliente quando o mesmo está em contato com a empresa.

A quarta etapa estabeleceu quais pontos de contato seriam analisados, a partir da qual se definiu que o mapeamento se daria em canais digitais, como Instagram, Facebook e WhatsApp. Isso ocorreu principalmente por serem pontos de contato que eram possíveis de serem analisados em função do momento de pandemia, que estabelecia o isolamento e o afastamento social. Discutiu-se com o proprietário, também, nessa etapa, sobre as jornadas de pré-compra, compra e pós-compra, para que fossem captados pontos críticos e *insights* em cada ação realizada pelo cliente, fazendo com que essa etapa fosse considerada como chave para identificar tudo o que o cliente deve realizar para concluir suas demandas.

A quinta etapa foi constituída pelo mapeamento das jornadas dos clientes propriamente ditas. Esse tipo de mapa se caracteriza por expressar visualmente uma rica coletânea de dados sobre a experiência do cliente, além de ser de fácil compreensão. Dessa forma, os mapeamentos realizados neste estudo foram inspirados no modelo proposto por Mendonça et al. (2017), conforme vemos na Figura 4. Importante ressaltar que o modelo serviu apenas de base para a elaboração de um mapeamento completo dos processos analisados e que foram feitas adaptações para que fossem atendidas as especificidades desta pesquisa.

Figura 4 – Exemplo de modelo visual para mapeamento de jornada



Fonte: Mendonça et al. (2017).

Após a definição do modelo a ser utilizado, foi necessário, ainda, definir como demonstrar os sentimentos dos clientes diante de cada etapa da jornada, fazendo certas adaptações ao modelo original apresentado. Sendo assim, foi considerado que os sentimentos seriam expressos através de *emojis*, dadas a popularidade e a facilidade de interpretação desse tipo de imagem. Para tornar mais simples o entendimento dos mapas, foram definidos cinco *emojis* para identificar os sentimentos em cada etapa percorrida pelo cliente, quando o mesmo entra em contato com a organização (Quadro 2).

Quadro 2 – Definição de sentimentos do cliente ao percorrer as jornadas

				
Feliz	Contente	Indiferente	Triste	Raiva

Fonte: elaborado pelo autor.

Após a definição da persona, dos canais, das jornadas e do modelo de mapa a ser adotado, a sexta etapa metodológica constituiu-se no desenho feito das jornadas do cliente. Isso se deu por meio das transcrições e análises das entrevistas. Nessa etapa, também foram avaliados os pontos críticos (aqueles de maior dor para os clientes) e propostas ideias para uma possível melhoria na experiência do cliente. Inicialmente, o modelo foi pensado para a

elaboração de um único mapeamento da jornada dos clientes, porém, ao longo da pesquisa, foi identificado que, pela quantidade de ações, pontos críticos e *insights* definidos, seria importante a divisão das jornadas, além da incorporação da entrega ao processo de compra, por entendermos que esses processos estão fortemente interligados na organização estudada.

5. RESULTADOS

Com o intuito de atender aos objetivos específicos desta pesquisa, esta seção traz os resultados que expressam a experiência dos clientes da empresa analisada, bem como discute a relação entre gestão do conhecimento e experiência do cliente.

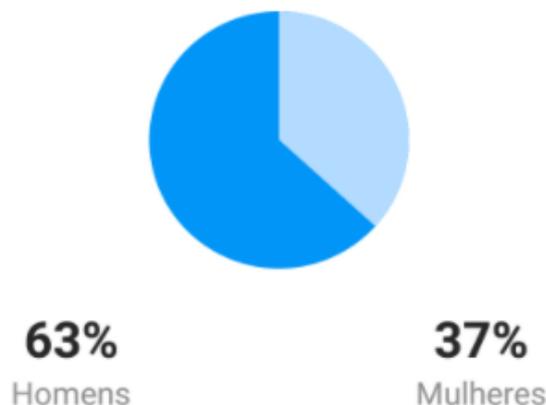
5.1 Mapeamento da jornada do cliente

Para chegar aos resultados, o mapeamento da jornada do cliente foi efetuado com o intuito de se obter uma visão mais completa sob a ótica do cliente.

5.1.1 Definição da persona

Em entrevista realizada com o proprietário da organização estudada, foi identificada certa dificuldade em se definir uma persona que mais consome de sua loja, pois o dono afirmou que busca sempre atingir todos os públicos possíveis. Porém, o proprietário afirmou que seu maior público seria pessoas com idade entre 22 a 26 anos de idade. Além disso, foi destacado que, de dez clientes que vão até sua loja, seis são homens e quatro são mulheres. Essa mesma proporção pode ser comprovada pelo perfil dos clientes no Instagram da empresa (Figura 5), em que se vê os dados dos clientes que mais visualizam as publicações.

Figura 5 – Gênero dos clientes da empresa estudada



Fonte: elaborado pelo autor.

Além disso, o proprietário ressaltou que a maioria desse público é frequentador de eventos de músicas trances, onde o mesmo leva seus produtos e divulga sua marca. Informou

também que possui um grande público universitário, pertencente ao estilo alternativo, sendo que, dentro do público feminino, existem muitas clientes praticantes de yoga. Com base nesses dados, foi considerada que a persona deste estudo seria um homem universitário, com idade aproximada de 24 anos e frequentador de eventos alternativos.

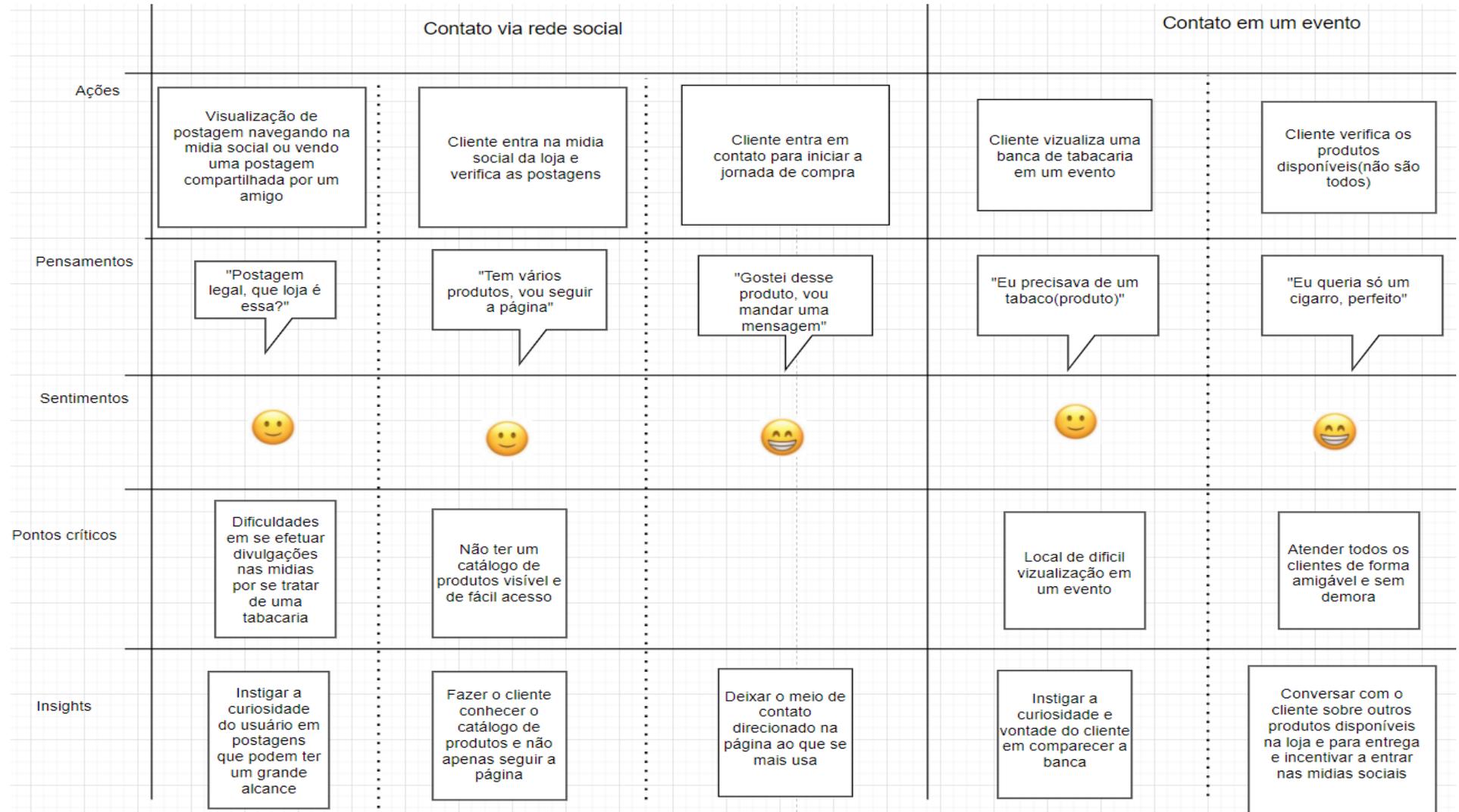
5.1.2 Jornada de pré-compra

Em entrevista realizada com o proprietário da organização, foram identificados os macro e micro processos relacionados à jornada de pré-compra. De acordo com o proprietário, a pré-compra em seu estabelecimento é feita em dois pontos de contato diferentes: as mídias sociais (Facebook, Instagram e Twitter) e os eventos que utiliza para a divulgação de sua organização. Em relação às mídias sociais, o empresário afirma que utiliza de forma intensa as redes sociais, pois elas são um grande meio de divulgação de sua empresa, mesmo tendo certas restrições de publicações por algumas plataformas, por se tratar de uma tabacaria.

Outro meio de divulgação da organização é a participação em eventos, como trances, raves, eventos universitários e afins, onde são vendidos alguns produtos para uma grande parcela de seu público-alvo e onde, também, acaba disseminando sua marca para potenciais clientes. Através das análises e entrevistas realizadas com o proprietário da organização, foi elaborado o mapeamento da jornada do cliente (Figura 6). A representação visual do mapeamento da jornada do cliente, efetuado para a pré-compra, foi feita com base na persona definida anteriormente e em quais pensamentos ela teria em cada ação percorrida na fase de pré-compra. A fase de pré-compra foi dividida em duas seções, sendo elas “contato via rede social”, em que o cliente percorre uma jornada dentro das mídias sociais para conhecer e entender a organização localizada, e a seção onde é exposto o “contato em um evento”, em que são relatadas as ações percorridas pelo cliente em eventos.

Em relação às ações percorridas pelo cliente ao entrar em contato via rede social, foram identificados bons sentimentos e levantados alguns pontos críticos. Dentre estes últimos, tem-se a dificuldade de divulgação dos produtos de uma forma mais abrangente, por se tratar de uma tabacaria, a qual as redes sociais não permitem uma grande expansão das publicações devido suas políticas internas. Outro ponto crítico levado em consideração é a falta de um catálogo de produtos disponível de forma mais visível nas mídias da organização, tornando difícil ao usuário a verificação dos produtos disponíveis.

Figura 6 - Jornada pré-compra



Fonte: elaborado pelo autor.

Alguns *insights* também foram propostos, tais como fazer postagens direcionadas e que possam gerar necessidades, instigando a curiosidade dos usuários quando entrarem nas mídias da empresa. Isso possibilita que mesmo um primeiro contato acidental ou não planejado se torne uma possível venda. Outro *insight* importante para aumentar a eficiência da visita à página é deixar o catálogo de produtos de forma mais visível para que o cliente não apenas siga a página, mas também identifique produtos que deseja e, assim, inicie sua jornada de compra de forma mais eficiente e rápida.

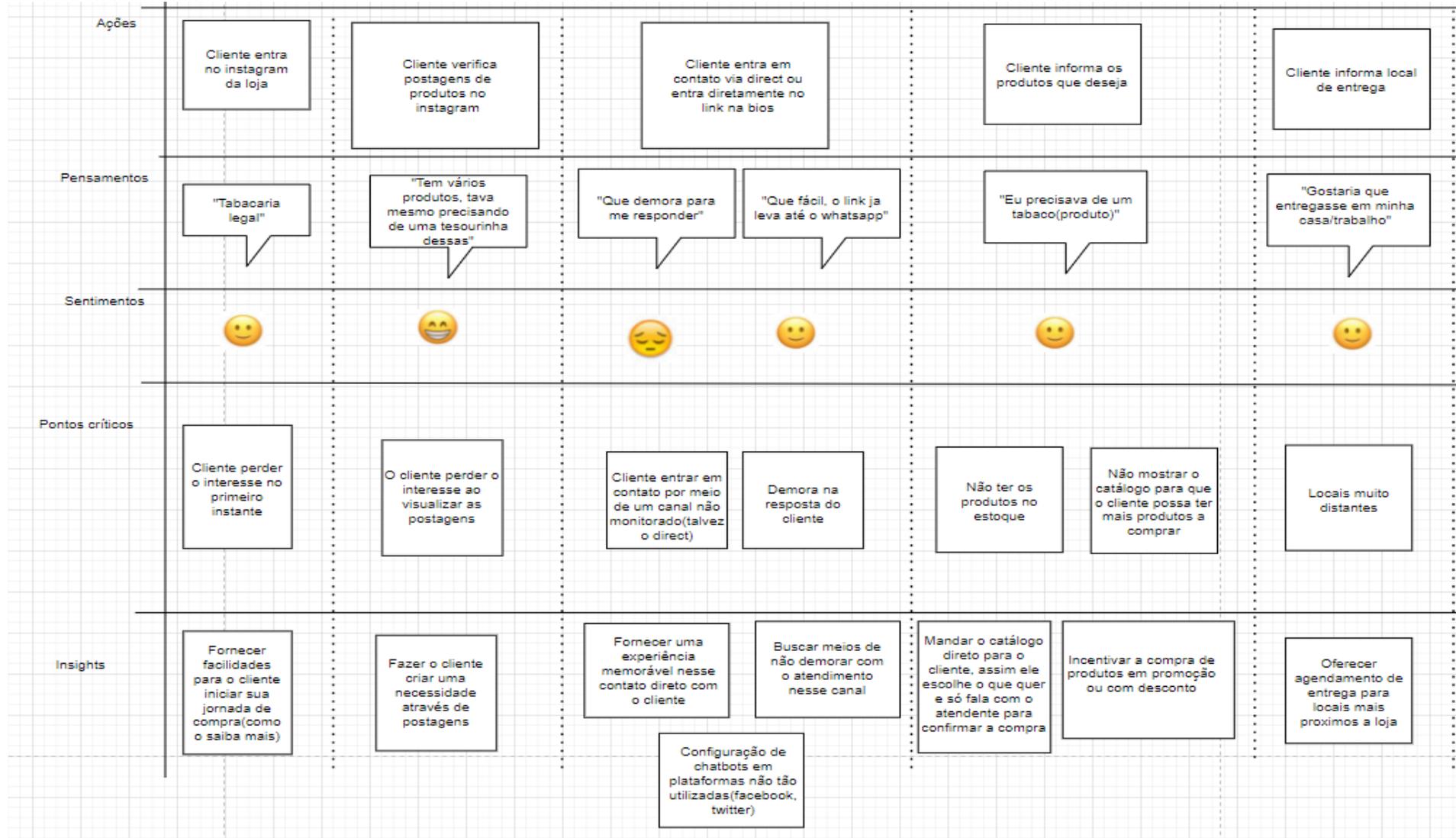
As etapas percorridas pelo cliente, quando entra em contato com a empresa em um evento, se resumem a ir à loja para efetuar a compra. Para isso, a banca deve ter uma boa visibilidade dentro do evento e, como *insight*, foi definido que seria interessante instigar a curiosidade e a vontade do cliente em conhecer outros produtos comercializados que não são vendidos em eventos, além de promover a divulgação das redes sociais.

5.1.3 Jornada de compra

Com base nas entrevistas e análises dos dados coletados, foram definidas etapas percorridas pelos consumidores ao iniciarem o processo de compra nos pontos de contato não presenciais. Focando no canal Instagram, o mapeamento da jornada de compra foi realizado de forma conjunta com a entrega (Figuras 7-a e 7-b), por entendermos que esses processos estão interligados. Além disso, a entrega do produto é algo que impacta positivamente ou negativamente em todo o processo de compra do cliente.

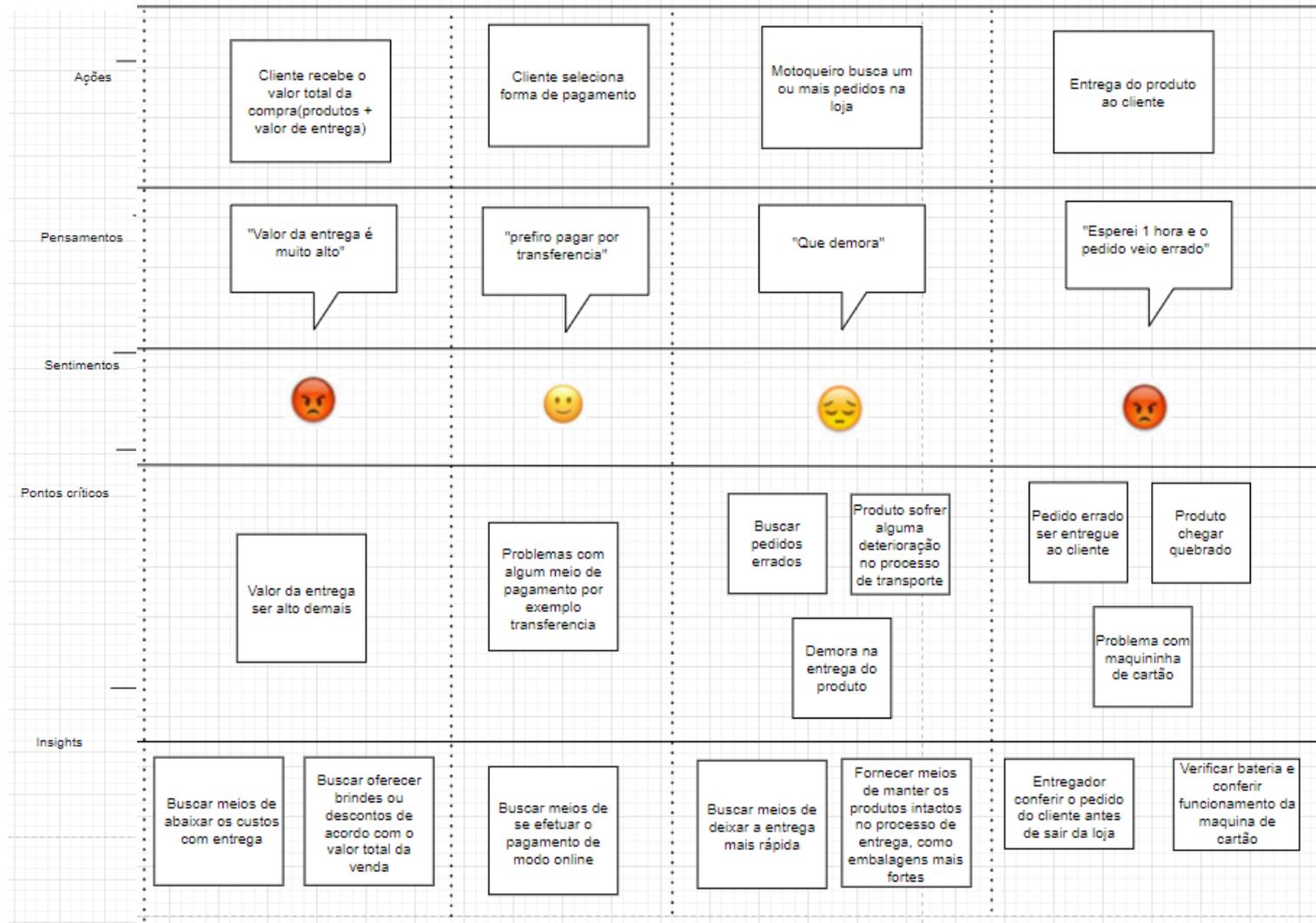
Em relação ao processo de compra e entrega, foram destacados alguns pontos críticos nas ações mapeadas. Dentre eles, temos a perda de interesse do cliente quando existe o contato com a mídia social, seja no primeiro contato ou já na visualização das postagens. Isso ocorre pela forma como a organização gerencia suas postagens, destaques e bio, pois, da mesma forma que é possível instigar o usuário a se aprofundar na página, existe também a possibilidade de haver uma perda de interesse nesse contato.

Figura 7-a - Jornada compra e entrega



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 7-b - Jornada compra e entrega



Fonte: elaborado pelo autor.

Outros pontos críticos levados em consideração são relacionados à forma como o cliente faz o primeiro contato com a organização, uma vez que esse cliente pode entrar em contato por meio de uma rede social não monitorada. Por exemplo, apesar de as vendas serem feitas essencialmente pelo Instagram e WhatsApp, se um cliente entrar em contato via mensagem no Facebook e não tiver sua resposta em tempo hábil, essa jornada de compra pode ser interrompida. Mais um ponto crítico nesse contato é a demora em responder ao cliente. De acordo com a análise feita em dez amostras, o tempo médio da primeira resposta dada ao cliente após um contato via aplicativo de mensagem é de 2,4 minutos. Isso pode acarretar uma certa frustração ao cliente, uma vez que esperas curtas em canais digitais podem parecer longas sob a ótica do cliente.

Como *insights*, foram pensadas formas de tornar esse contato direto com o cliente algo memorável e rápido, fazendo com que ele se sinta confortável em uma conversa com a empresa. Recomenda-se a configuração de *chatbots* em plataformas diferentes das atualmente utilizadas para as vendas on-line. Dessa forma, quando o cliente entrar em contato com a empresa por uma rede social não monitorada, ele seria rapidamente direcionado a alguma rede monitorada, como o WhatsApp, evitando, assim, a demora e a frustração do cliente.

Na mesma linha de raciocínio, outro ponto crítico identificado é a falta de produtos oferecidos no catálogo quando o cliente está se informando sobre o que deseja comprar, causando-lhe uma certa frustração. Na mesma ação em que os clientes informam os produtos que querem, foi levantado um ponto crítico que seria o não oferecimento de novos produtos quando o cliente monta seu próprio pedido, perdendo-se a oportunidade de efetuar uma venda casada ou de produtos anteriormente não pensados pelo cliente.

Para não se afetar a experiência do cliente, sugere-se a disposição de um catálogo de produtos, atualizado constantemente. Dessa forma, nesse catálogo, seriam oferecidos apenas produtos disponíveis e o cliente teria uma visão mais abrangente de todos os produtos oferecidos, inclusive chamando a atenção para produtos em promoção. Quando o cliente seleciona a forma de pagamento, pode ocorrer algum problema na transferência on-line, problemas com o cartão, entre outros. Pensando nisso, buscando melhorar a experiência do cliente, sugere-se proporcionar a efetuação desse pagamento por meio do site-catálogo, assim, de forma on-line e rápida o produto seria encaminhado, com tudo já pago.

No momento de informar o local da entrega da compra, um ponto crítico pode ser a entrega em um local muito distante, pois isso gera um frete mais caro e demorado. Ao informar o valor total da compra, pode ser que o cliente se sinta insatisfeito com o valor da entrega, uma

vez que estas são terceirizadas e, dessa forma, podem ter um custo alto. Como *insight*, é sugerido oferecer uma entrega agendada, de tal forma que se possa tentar otimizar várias entregas simultaneamente, buscando um menor custo operacional. Além disso, a empresa pode oferecer brindes e descontos de acordo com o valor total da venda na tentativa de minimizar essa percepção do cliente.

Na jornada de entrega, outro ponto crítico é o prazo de entrega, que varia de acordo com o local solicitado pelo cliente. A demora na entrega de alguns produtos, ocasionada especialmente pela distância, torna o produto mais propenso a avarias, tal como a quebra de produtos de vidro. Dessa forma, é necessário que os produtos cheguem intactos, em pacotes mais resistentes. Ainda sobre a entrega, tem-se a entrega errada da compra, somada, muitas vezes, a um longo tempo de espera, fatos que deterioram a experiência de qualquer cliente. Assim, recomenda-se que o entregador confira o pedido e verifique a bateria e o funcionamento da máquina de cartão antes de sair para a entrega do produto, com o intuito de evitar retrabalho e perda de recursos.

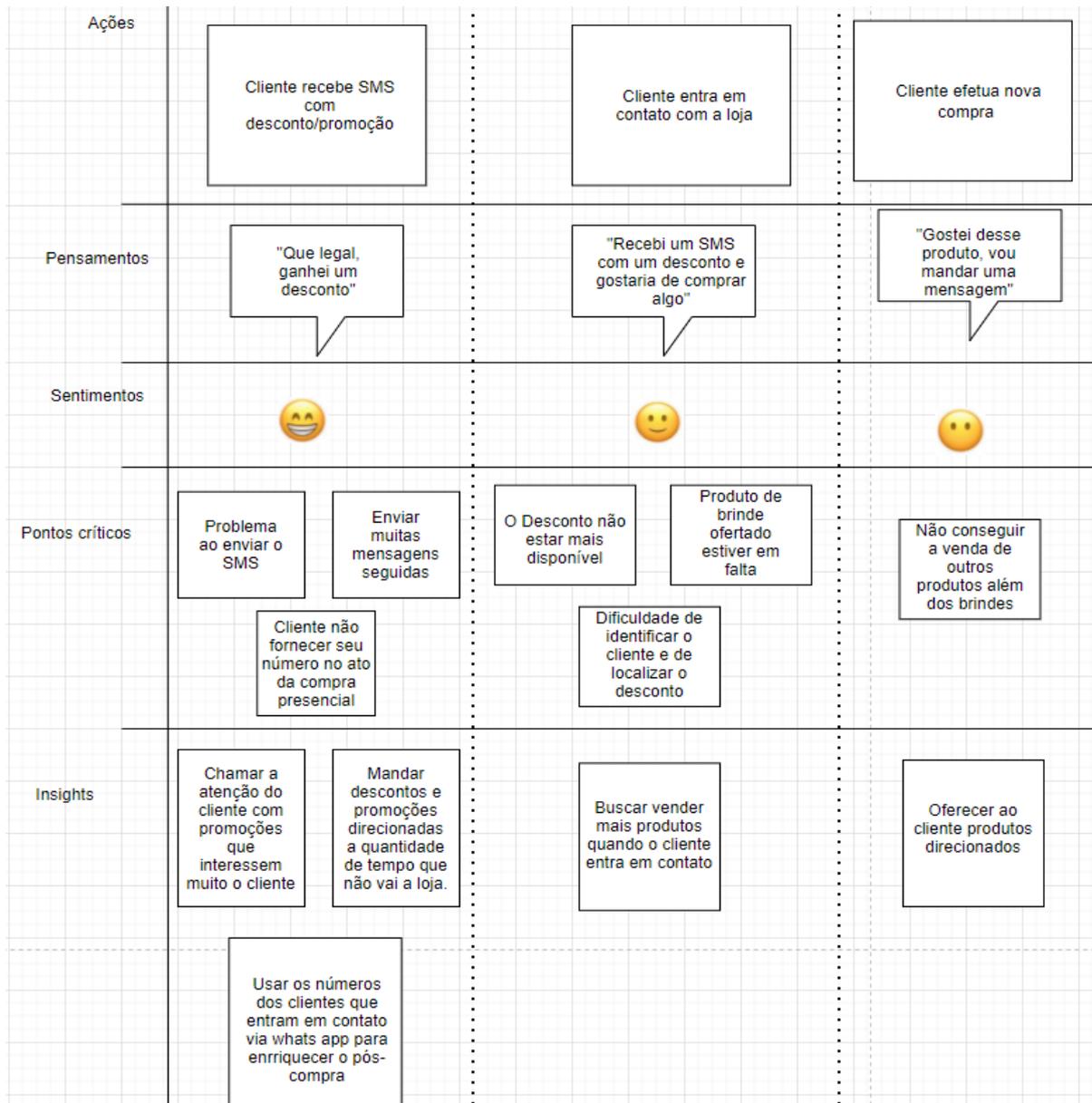
5.1.4 Jornada de pós-compra

Após verificar todas as análises e entrevistas realizadas, foi gerado o mapeamento da jornada pós-compra (Figura 8). O proprietário da loja possui um aplicativo de fidelidade que se chama Stay App, em que o cliente que já foi à sua loja e forneceu número de contato após uma compra recebe SMS com descontos. O objetivo é estimular a recompra. Esse desconto varia de acordo com o tempo que o cliente não efetua uma nova compra na empresa. Para isso, os clientes são classificados como aqueles que mais frequentam, os que compram às vezes e aqueles que compraram apenas uma vez. A partir dessa classificação, é feito o envio de SMS, direcionado a esses clientes com ofertas exclusivas. O envio é feito também com o link do catálogo em um site para alguns grupos de clientes, onde se tem disponível todos os produtos da loja para que o cliente escolha e adicione ao carrinho de compras.

Ainda explorando os pontos críticos de se encaminhar SMS para os clientes, tem-se que o envio de muitas mensagens para as mesmas pessoas faz com que isso se torne um *spam*, prejudicando a relação da empresa com o cliente, transformando algo que seria bom em algo desagradável. Outro ponto crítico que pode ser levado em consideração é a possibilidade de os clientes não se sentirem confortáveis em fornecerem seus números de contato para o cadastro

nesse programa de fidelidade. Assim, a organização fica totalmente sem recursos para aplicar alguma política de pós-venda.

Figura 8 – Jornada pós-compra



Fonte: elaborado pelo autor.

Nessa jornada de pós-compra, observa-se alguns pontos críticos, dentre os quais se pode citar possíveis problemas com o envio de SMS, pois a organização contabiliza apenas os SMS enviados, sem analisar quantos dos enviados retornam em uma venda. Além disso, por se tratar

de SMS, não se tem qualquer controle de entrega da mensagem e de sua leitura, o que pode ocasionar em custos desnecessários, além de não se ter presença de marca junto aos clientes.

Alguns *insights* sobre a jornada de pós-compra é que podem ser encaminhar promoções, brindes e descontos que chamem muito a atenção do cliente, buscando oferecer produtos que têm maior saída na loja com descontos interessantes, ou oferecer produtos menos procurados como brinde. Outro *insight* é realizar um cadastro dos clientes que entram em contato pelo WhatsApp ou catálogo para a plataforma usada no pós-compra. Dessa forma, é possível de a organização ter mais clientes à disposição para melhorar a efetividade da ferramenta em uso.

Após o envio de qualquer mensagem de texto, a reação esperada é que os clientes procurem a empresa para entender o SMS recebido. No entanto, muitas vezes, ocorre de o desconto dado não estar mais disponível. Além disso, pode ocorrer a falta dos produtos ofertados em promoção, o que ocasiona uma experiência frustrante para o cliente. Em relação a essa ação, como *insight*, ficou definido que a organização deve incentivar e procurar meios de oferecer outros produtos quando o cliente entrar em contato. Assim, mesmo que o cliente não possa usufruir mais de uma promoção, ele pode ser agraciado com algum outro desconto ou pode lhe ser oferecido algum outro produto em oferta.

5.1.5 NPS (Net Promoter Score)

O NPS é uma mensuração importante e, em conjunto com o mapeamento recorrente das jornadas, pode ser um importante instrumento na busca da melhoria da experiência do cliente. Pensando nisso, este estudo estabeleceu formas dentro das jornadas de pré-compra, compra e pós-compra em que o NPS poderá ser aplicado com o intuito de identificar como se dá a experiência do cliente. Foram identificadas, durante a pesquisa, diversas ferramentas que estão disponíveis de forma gratuita na internet. Algumas dessas ferramentas foram cheçadas e, dentre elas, uma se destacou: a ferramenta Delighted. Essa ferramenta possui enorme potencial, pois disponibiliza meios de se implementar o NPS, CSAT, CES, entre outras, através de SMS, e-mail, link e até integração com sites ou sistemas internos da organização.

A ferramenta em formato gratuito pode fazer o envio de até 1000 pesquisas por mês e ter até três usuários responsáveis pelo projeto a ser trabalhado, o que, para a organização estudada, que é de pequeno porte, é muito mais do que o necessário. Através da ferramenta proposta, é possível que a organização possa alinhar, com o site-catálogo ou alguma rede social, fases de implementação do NPS, conforme foi proposto. Por se tratar de uma ferramenta de

origem norte-americana, o site está totalmente em inglês, porém, como se trata de uma ferramenta de fácil utilização, a linguagem do site não foi vista como um problema, uma vez que a ferramenta pode ser usada de forma totalmente intuitiva e prática.

Durante a jornada de pré-compra, é recomendado a implementação da métrica de NPS para analisar como os clientes avaliam a visita nas mídias sociais da organização. Entendendo as notas atribuídas nessa jornada, é possível estabelecer planos de ação com o intuito de melhorar a experiência do cliente e aumentar a quantidade de clientes que, além de visitarem as mídias, também possam iniciar o processo de compra com a organização. Isso pode ser feito através da inserção de um link na bio do Instagram, com uma pergunta direcionada logo após o cliente demonstrar interesse em seguir para a etapa de compra. Sendo assim, o cliente seria redirecionado para uma página, conforme a Figura 9, onde responderia, com uma nota de 01 a 10, qual a chance de recomendar a organização a um amigo, com base na ação de visitação nas mídias da organização. Assim, seria possível identificar como essa visitação nas mídias pode ser positiva ou negativa para o consumidor.

Figura 9 – Questionário fechado de NPS

Qual a probabilidade de você recomendar o Pamonha Doce HS a um amigo?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Improvável Muito provável

Desenvolvido por Delighted

Fonte: elaborado pelo autor.

Logo após preencher a pesquisa – que não dura mais que 30 segundos –, o cliente pode ser redirecionado para uma conversa no WhatsApp, ou até ao site-catálogo da organização, onde pode dar início à fase de compra. Vale ressaltar que, além da nota atribuída, o cliente pode informar o motivo da atribuição da nota, conforme a Figura 10, o que pode ser de grande valia para a organização melhorar sua rede social.

Figura 10 – Questionário aberto de NPS

The image shows a mobile browser interface for an NPS survey. At the top, the browser address bar displays the URL 'delighted.com/e/pt-BR/c/OXYOGprYQlYbtzfdnjtYr7Ca/8/0XSkBlgG'. Below the browser, there is a small graphic of a yellow and red product. The main content area contains the text 'Por que você escolheu 8' above a large, empty text input field. Below the input field is a yellow button with the text 'Enviar'.

Fonte: elaborado pelo autor.

Já no processo de compra e entrega, é possível identificar possíveis falhas no ato da entrega do produto, assim que o mesmo for mensurado de forma efetiva pela métrica. Dessa forma, é possível identificar o quanto alguma demora ou problema no produto entregue podem impactar negativamente; por outro lado, se tudo correr tudo bem, como pôde impactar positivamente na experiência desses clientes. Como a ferramenta proposta pode ser aplicada via SMS, seria interessante encaminhar o questionário de NPS logo após a entrega do produto, podendo entender o sentimento do cliente após o processo de entrega. Porém, com o plano gratuito da ferramenta proposta, o envio da mensagem de texto se restringe à atribuição de uma nota, não sendo possível que o mesmo atribua um motivo para a nota em questão.

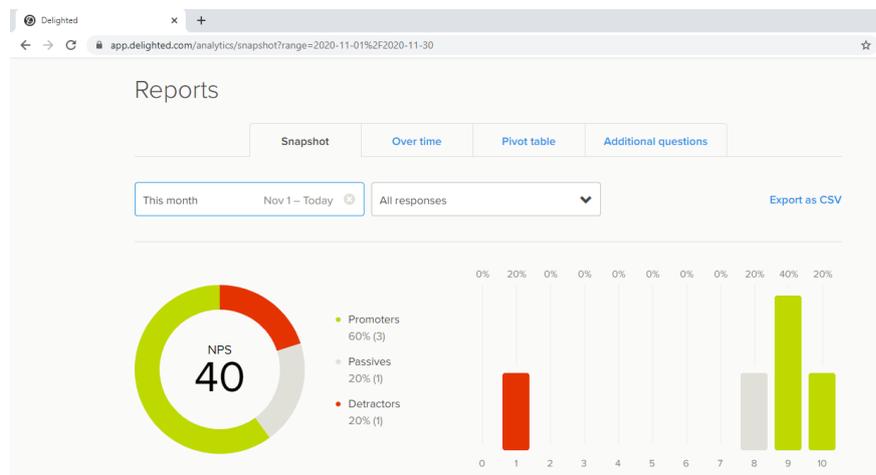
O pós-compra poderia ter uma análise de como o SMS pode ser bom ou ruim para os clientes que o recebem, pois, da mesma forma que uma ferramenta pode ser utilizada para melhorar o pós-venda de uma organização, pode ser vista como ruim para seus clientes. Assim, através das medições de NPS nesse processo, será possível identificar e propor melhorias no processo, uma vez que ele pode ser quantificado. A aplicação da métrica pode ser feita logo após o cliente concluir sua compra, passando pela etapa do pós-venda. Dessa forma, a organização pode direcionar por e-mail a pergunta a ser encaminhada apenas para aqueles clientes que compraram após receber o SMS com alguma promoção ou desconto. Portanto, é necessário que a organização condicione a aplicação do desconto ou da promoção ao cliente que disponibilizar seu e-mail, para que seja possível essa medição.

É necessário que a empresa fique atenta e verifique essas métricas; inicialmente, diariamente, verificando a necessidade de aumento do tempo de verificação dessas métricas conforme a quantidade de respostas recebidas ao longo do tempo. Verificando as métricas de forma diária é possível que a organização consiga identificar problemas na experiência do cliente de forma rápida e ágil podendo até, em situações específicas, entrar em contato com o cliente que teve algum problema e tentar reverter a sua experiência negativa.

É interessante também que as perguntas não sejam feitas de forma obrigatória e pensar até em oferecer recompensas pela resposta dos clientes, visto que os resultados dos questionamentos podem ser um grande diferencial competitivo, fazendo com que o cliente se sinta confortável em realizar a pesquisa ou não, pois até uma pesquisa rápida pode fazer com que haja certa insatisfação, prejudicando, também, a experiência do cliente.

As métricas podem ser verificadas pela organização de forma gratuita e fácil pela ferramenta proposta, uma vez que, conforme as respostas vão sendo recebidas, elas ficam disponíveis através de um grande *dashboard*, criado de forma automática e atualizado em tempo real. A ferramenta também proporciona a possibilidade de a organização extrair os dados em formato CSV para que haja a realização do acompanhamento da forma como a organização julgar melhor, conforme é possível verificar na Figura 11.

Figura 11 – Dashboard criado através das respostas do NPS

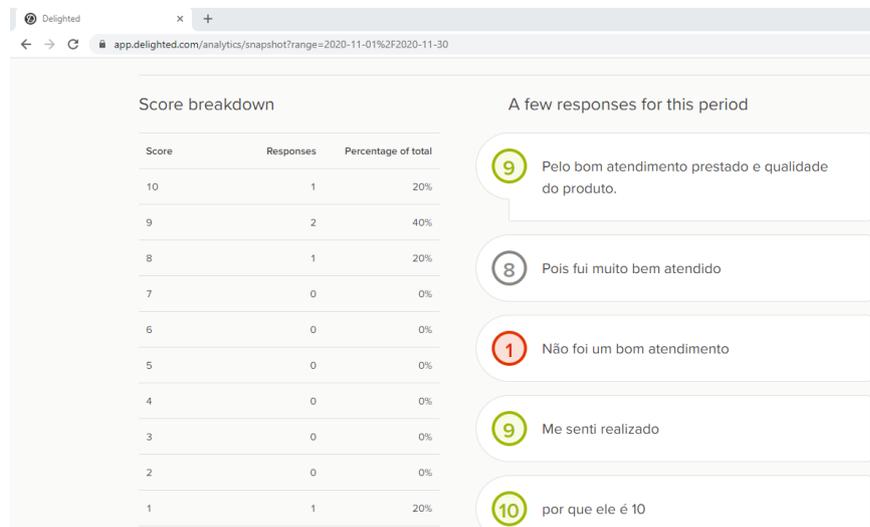


Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda é possível verificar, de forma otimizada, algumas das respostas recentemente recebidas, conforme a Figura 12. Assim, é possível verificar algum problema que pode estar

sendo comum antes que se espere o período de um mês para uma análise mais profunda. Dessa forma, é interessante que, semanalmente, seja feita uma verificação no site da ferramenta proposta com o intuito de identificar, de forma mais rápida, problemas que podem ser resolvidos facilmente para melhorar a experiência do cliente na etapa verificada.

Figura 12 – Dashboard criado através das respostas do NPS



Fonte: elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que a ferramenta apresentada como sugestão não está implementada na organização, todas as figuras de 9 a 12 foram produzidas para ilustrar como a ferramenta pode ser facilmente adaptada a organização estudada, dessa forma durante a pesquisa foram criados respostas pelo pesquisador como forma de teste com o intuito de ilustrar o quanto a ferramenta pode ser valiosa para uma pequena organização.

5.2 Relação entre gestão do conhecimento e experiência do cliente

A organização estudada não tem definido um processo da gestão do conhecimento. A maior parte das informações é caracterizada por conversas on-line ou pessoalmente, entre proprietário, funcionários e clientes. Dessa forma, nota-se uma dificuldade no que diz respeito à documentação e disseminação de conhecimentos importantes para a empresa. A organização poderia utilizar formas de documentar os conhecimentos formados no dia a dia sobre seus clientes e sobre os processos realizados na organização. Dessa forma, o conhecimento poderia ser difundido e transformado em vantagem competitiva pela empresa em todos as etapas, principalmente na melhoria da experiência dos clientes.

Como o proprietário valoriza a experiência de seus clientes, o uso de instrumentos, como o mapeamento de jornadas e a mensuração da experiência por meio do NPS, podem ser uma forma de materializar o conhecimento dos clientes nas interações com a empresa, possibilitando que tal conhecimento seja convertido em ações que melhorem a experiência dos clientes e tragam maiores retornos financeiros para a empresa.

Com base no ciclo do conhecimento proposto por Choo (2003), o mapeamento das jornadas e a mensuração da experiência buscam dar significado aos acontecimentos, sendo estes representados pelas interações e pelos sentimentos dos clientes em relação à empresa. A análise dos sentimentos dos clientes e a proposição de *insights* que melhorem a sua percepção podem ser associadas à construção do conhecimento, uma vez que envolvem a experiência vivida pelos clientes (conhecimento tácito) e os dados concretos extraídos de indicadores, como o NPS ou outros que a empresa possa adotar (conhecimento explícito). O ciclo da gestão do conhecimento, associado à experiência dos clientes, se completa quando a empresa acompanha e monitora recorrentemente os indicadores de experiência, percebendo efetivamente a necessidade de melhorias nas jornadas. Isso permite a tomada de decisões que irão beneficiar a experiência do cliente e a organização, seja no retorno financeiro ou no fortalecimento da marca.

Além disso, este estudo permitiu identificar lacunas nas jornadas analisadas, em que a gestão do conhecimento pôde servir de subsídio para o melhoramento de ações na pré-venda, venda e pós-venda. Alguns exemplos serão dados com o intuito de ilustrar como a gestão do conhecimento, representada pelas ferramentas de gestão da experiência do cliente, pode ser importante em uma organização. Na jornada de pré-compra, a gestão do conhecimento do cliente permite a criação de conteúdo das mídias sociais, uma vez que, conhecendo o cliente e entendendo suas necessidades, é possível criar conteúdo direcionado e, assim, conseguir maior engajamento, criar identificação com o cliente e estabelecer uma relação de confiança entre empresa e cliente.

Já nas jornadas de compra e entrega, receber os *feedbacks* dos clientes por meio de SMS, ou mesmo contatar aqueles que avaliam a experiência de compra/entrega ruim, possibilita reavaliar a jornada e compreender o que realmente prejudicou o cliente. Além disso, conhecer as experiências dos clientes pode permitir a criação de linguagens mais próximas ao público e que melhorem o relacionamento e a confiança com a empresa. A gestão do conhecimento, aqui neste estudo de caso representado pelas ferramentas de gestão da experiência, é algo que pode

fornecer um diferencial competitivo, sendo usada para subsidiar estratégias de atuação e posicionamento competitivos.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho permitiu identificar o quanto a gestão do conhecimento do cliente, representada por diferentes ferramentas e métodos – aqui representadas pelas ferramentas de mapeamento de jornada e NPS –, quando bem aplicadas em uma organização, podem ser úteis para o melhoramento da experiência dos clientes e para a própria empresa. Importante ressaltar que foi possível identificar também que estudos sobre a experiência dos clientes podem ser efetuados sem que haja um grande uso de recursos financeiros. Assim, a gestão do conhecimento dos clientes pode ser aplicada em uma organização de pequeno porte, de forma fácil e sem demandar grandes recursos financeiros, fazendo com que a organização conheça melhor seus clientes e melhore seus processos de acordo com o que o cliente deseja ou com o que a organização define que seja melhor.

Conforme o mapeamento das jornadas de pré-compra, compra e pós-compra, nota-se que a empresa tem pontos de melhoria consideráveis nas jornadas de seus clientes. Apesar de não haver a medição da experiência como NPS, percebe-se claramente pontos de dor para o cliente e que precisam ser adequados para que sua experiência seja melhor. Sem o mapeamento dessas jornadas, esses achados não são tão facilmente percebidos. No entanto, resta a implementação das melhorias e a mensuração do indicador para saber se, efetivamente, as recomendações surtirão efeito sob a ótica do cliente. Dessa forma é possível notar que a experiência do cliente serve para subsidiar conhecimentos tácitos vindo dos clientes de tal forma a subsidiar informações e conhecimentos para uma organização.

Outro ponto observado é que a empresa estudada não utiliza qualquer ferramenta para gerenciar as informações dos clientes. Dessa forma, tomando por base este estudo de caso, é essencial que as organizações estruturem recursos computacionais em que armazenem dados referentes às experiências dos clientes, sejam as jornadas, os indicadores ou outros *feedbacks*, de forma que possam recorrentemente consultá-los em busca de oportunidades de melhoria para seus processos, produtos e serviços.

A gestão do conhecimento pode ser implementada na organização de forma simples e eficaz, estabelecendo um local específico para a documentação dos conhecimentos adquiridos na organização, algo parecido com uma intranet. Porém, como se trata de uma organização de pequeno porte, isso poderia ser feito através de aplicativos gratuitos de mensagens ou até da ferramenta proposta para a aplicação do NPS, sendo esta uma excelente forma de documentar pontos relevantes e propostos pelos próprios clientes como melhorias.

Os conhecimentos obtidos através da ferramenta gratuita proposta podem ser compartilhados com todos os colaboradores da organização, fazendo com que eles possam entender esses relatos feitos por clientes e propor melhorias através de *brainstorms*, os quais podem ser estimulados pelo proprietário, fazendo com que haja a criação de significado por todos e que essa troca de conhecimento auxilie na criação e manutenção de estratégias, não somente no âmbito da experiência do cliente, mas também em todos os outros âmbitos organizacionais, estabelecendo uma melhoria contínua nos processos feitos na organização.

Foram feitas propostas para a organização com o intuito de melhorar a experiência dos clientes com base nos pontos críticos e *insights* levantados através do mapeamento da jornada do cliente. Sendo assim, espera-se que seja feita a aplicação das sugestões para o melhoramento contínuo da experiência dos clientes na empresa estudada. O intuito das propostas é fazer a junção dos conceitos de gestão do conhecimento, mapeamento da jornada do cliente e também alguns indicadores de desempenho, como o NPS, para impactar positivamente a experiência.

Esta pesquisa contou com algumas limitações ao longo de sua realização. Uma delas foi a dificuldade em obter algumas informações, por se tratar de uma pesquisa realizada em meio à pandemia do novo coronavírus. Em decorrência da pandemia, a ida à organização e às entrevistas se tornaram mais restritivas, uma vez que a loja tinha capacidade máxima para respeitar as normas sanitárias impostas pela Organização Mundial da Saúde e pelo Ministério da Saúde. Houve, também, uma crescente nas vendas on-line da organização, o que, por um lado, foi bom, porém, impactou negativamente na realização das entrevistas com o proprietário da organização, pois o mesmo não podia manter contato com o pesquisador todos os dias. Dessa forma, foram estabelecidos dias e períodos de menor movimento para a realização de entrevistas, que, muito das vezes, duravam até uma hora.

A organização estudada contém muitas informações que não foram utilizadas. Isso se deu pelo tempo de duração da pesquisa e pela não padronização de algumas informações, as quais, muito das vezes, poderiam estar contidas em vários lugares, como, por exemplo, sistemas internos da organização, em planilhas de Excel, mídias sociais e, até mesmo, em conversas em aplicativos de mensagens, fazendo com que o cruzamento das informações contidas em múltiplos canais fossem feitas com certa dificuldade.

Através deste estudo de caso, foi possível entender que cada organização pode adaptar as formas de se fazer análise e medições da experiência de seus clientes. Sendo assim, é praticamente impossível construir uma certa padronização de como isso pode ser feito, uma vez que cada organização detém diferentes fontes de informação e diferentes formas de conduzir

seu negócio. Porém, algumas etapas podem ser aproveitadas para diferentes organizações com o intuito de auxiliar no melhoramento da experiência dos clientes, bem como no melhoramento dos processos de cada organização. O tempo de realização da pesquisa também foi um grande limitador, pois não foram aplicadas as métricas de NPS nas ações mapeadas da organização pelo tempo reduzido da pesquisa, fazendo com que os resultados obtidos através dessa métrica fossem puro e exclusivamente teóricos e supositivos.

Para estudos futuros, pode-se realizar este estudo associado ao canal de contato presencial, que contém uma quantidade maior de pontos de contato a serem analisados, sendo possível obter uma análise da experiência de forma mais próxima, entendendo a vivência dos clientes por outra perspectiva. Além disso, a aplicação do mapeamento da jornada do cliente, juntamente com a implementação e mensuração do NPS, pode ser objeto de estudos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., p.1-25, 2008.
- BERRY, L. L.; CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Managing the total customer experience. **MIT Sloan management review**, v. 43, n. 3, p. 85-89, 2002.
- BONDÍA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista brasileira de educação**, n. 19, p. 20-28, 2002.
- BORGES, F. R. et al. Qualidade em serviços e gestão da experiência do cliente no comércio eletrônico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 2, p. 126-143, 2014.
- BRAGA, A. **A gestão da informação**. 2000. Disponível em: <http://simagestao.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Gestao-da-Informacao.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2020.
- CASSAPO, F. M. O que entendemos exatamente por conhecimento tácito e conhecimento explícito. **SBGC**, 2004. Disponível em: https://codecamp.com.br/artigos_cientificos/o_20que_20entendemos_20por_20conhecimento_20t_c3_a1cito_20e_20expl_c3_adcito.pdf. Acesso em: 20 ago. 2020.
- CASTRO, C. F. **Análise do papel dos vendedores na satisfação de cliente por meio do NPS (Net Promoter Score): evidências do varejo de moda omnichannel brasileiro**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração do estado de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo, Brazil: Senac São Paulo, 2003.
- CUNHA, H. I. C. T.; BENICIO, R. A. P.; MELLO, S. R. D.; ROCCON, T. L.; JUNIOR, V. B. **Estação conceito: modelo de estação conceito para promover a melhoria de performance operacional, a sustentabilidade e a melhoria na experiência do cliente no metrô do Rio de Janeiro**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) – Fundação Dom Cabral, Instituto de Transporte e Logística, Vitória, 2019.
- DAVENPORT, L.; PRUSAK, T. H. **Conhecimento empresarial**. Elsevier Brasil, 1998.
- DE OLIVEIRA, E. A.; SANGUINETO, A. L.; SANTOS, J. M. L. O Net Promoter Score (NPS) como forma de mensurar a Satisfação dos clientes: O caso Viana & Moura Construções. **Interfaces de Saberes**, v. 14, n. 1, 2015.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, 1988. Disponível em: <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>. Acesso em: 7 out. 2020.

FERREIRA, H. F. S. B. **A gestão da experiência do consumidor no ponto de venda: o caso da Hello Kitty em Portugal.** 2010. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2010.

FROW, P.; PAYNE, A. Special Issue Papers Towards the ‘perfect’ customer experience. **Journal of Brand Management**, v. 15, p. 89-101, 2007.

GASTAL, F.; LUCE, F. B. A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: ANPAD, 2005.

GREWAL, D.; LEVY, M.; KUMAR, V. Customer Experience Management in Retailing: an Organizing Framework. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 1-14, 2009.

HOFFMANN, W. A. P. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, v. 45, n. 3, 2016.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of consumer research**, v. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.

JAIN, R.; AAGJA, J.; BAGDARE, S. Customer experience – a review and research agenda. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 3, p. 642-662, 2017.

KEGLER, L. **Gerenciamento eletrônico de documentos: análise de custos após a implantação.** 2018. Artigo (Especialista em Controladoria e Finanças) – Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, v. 80, p. 69-96, nov., 2016.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. **A magia do design thinking.** Alta Books, 2019.

LIMA, E. S.; OLIVEIRA, I. G. S. C. O bibliotecário e as competências administrativas: uma revisão de literatura sobre a construção de um novo perfil. **Biblionline**, João Pessoa, n. esp., p. 168-176, 2010.

MAEDA, G. **A influência da experiência do cliente na intenção de recompra de serviços de saúde.** 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2019.

MARQUEZ, J. J.; DOWNEY, A.; CLEMENT, R. Walking a Mile in the User’s Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the User Experience. **Internet Reference Services Quarterly**, v. 20, p. 135-150, 2015.

MASSON, E. T. S.; CALAZANS, A. T. S.; NEHME, C. C. Práticas de gestão do conhecimento do cliente para inovação. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 5., 2015, Joinville. **Anais [...]**. Joinville: UFSC, 2015.

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EduSer-Revista de educação**, v. 2, n. 2, 2016.

MENDONÇA, M. C. et al. Design Thinking, Mídia, Conhecimento e Inovação: Reflexões sobre uma atividade didática aplicando o desenho da persona e o mapa da jornada do usuário. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO*, 7., 2017. **Anais [...]**. 2017.

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

MINAYO, M. C. S. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, p. 83-91, 2009.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, dez., 1999.

NETO, Rivadavia Correa Drummond de Alvarenga. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Elsevier Brasil, 1997.

OLIVEIRA, G. S. **Propostas de melhoria da experiência do consumidor a partir da jornada de consumo**: um estudo aplicado no setor de CAMEBA e decoração. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.

PASSEGGI, M. C. B. S. A experiência em formação. **Educação**, v. 34, n. 2, 2011.

PINE, I. I. B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard business review**, v. 76, n. 4, p. 97-106, 1998.

RADTKE, M. L.; FARIAS-CLAUDIO, C. V. S.; ESPARTEL, L. B. Análise da jornada do cliente e seus pontos de contato em um shopping center popular: o caso do Pop Center de **Revista dos Mestrados**, Porto Alegre, v. 2317, p. 0115, 2020.

REICHHELD, F.; MARKEY, R. **A pergunta definitiva 2.0**: como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Editora Campus, 2011.

ROSENBAUM, M. S.; OTALORA, M. L.; RAMÍREZ, G. C. How to create a realistic customer journey map. **Business Horizons**, v. 60, n. 1, p. 143-150, 2017.

SANTOS, Lilian Maria dos; LARA, Marcia de; MARIANI, Jonatã da Silva. **Marketing de relacionamento**: a utilização da ferramenta net promoter score (NPS) para mensurar a

satisfação dos clientes de um posto de combustível. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). 2018.

SCHÄFER, N. A. **A experiência do consumidor através de estratégias on-line e off-line: um estudo sobre o Walt Disney World Resort.** 2020. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2020.

SCHMITT, B. H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

SILVA, W. C. P.; PEDROSA, G. V.; GOMES, M. M. F. **Proposta de modelo de avaliação da satisfação de usuários de serviços públicos.** Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade Gama, 2020.

VALENTE, J. P. A. **Chatbots no suporte ao cliente: o assistente virtual do MobiCascais.** 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão de Informação) – Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa, 2020.

VERHOEF, P. C. et al. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of retailing**, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

TEMKIN, B. D. Mapping the customer journey. **Forrester Research**, v. 3, 2010.

TUAN, Y. **Espaço e lugar: a perspectiva da experiência.** SciELO-EDUEL, 2013.