

**TENDÊNCIAS SOBRE DESENVOLVIMENTO DE MÉTODOS PARA GERENCIAR A
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE SOB A PERSPECTIVA DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM
REDE**

LARISSA MAYER MUNHOS
FEA-RP/USP

MARCOS FAVA NEVES
FEA-RP/USP

TENDÊNCIAS SOBRE DESENVOLVIMENTO DE MÉTODOS PARA GERENCIAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE SOB A PERSPECTIVA DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM REDE.

1 INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial até os dias de hoje, a ênfase que as organizações colocam no cliente mudou drasticamente. Com o advento da produção em massa, em um cenário em que a oferta era menor do que a demanda, o cliente era colocado de lado e aceitava a padronização dos produtos imposta pelas organizações. Após a Segunda Guerra Mundial, com o aumento do volume e da variedade de produtos despejados no mercado, resultantes das inovações e da intensificação da produção em série, a oferta se tornou maior do que a demanda, ocorreu um aumento da competitividade e, gradativamente, o cliente começou a ocupar uma posição mais central na estratégia das organizações. As organizações começaram a se preocupar em entregar cada vez mais valor para o cliente, primeiro através do foco na qualidade dos produtos, depois da gestão de serviços e, já na década de 1990s, através da gestão do relacionamento com o cliente (LEMON; VERHOEF, 2016).

Foi a partir dos anos 2000, com o advento da era digital, que a Gestão da Experiência do Cliente começou a ser vista como um requisito estratégico para competir em um mundo altamente conectado. Os clientes foram se tornando cada vez mais empoderados e ativos. Passaram a ter à sua disposição ferramentas e informações para encontrar, avaliar alternativas e combinar produtos e serviços para satisfazer suas necessidades. O cliente passou a participar ativamente da criação de valor, interagindo com diversos atores através de um número enorme de pontos de contato e múltiplos canais (LEMON; VERHOEF, 2016; PATRICIO et al., 2011; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Com a disseminação rápida de informações, conhecimentos e melhores práticas, o tempo entre as inovações e a cópia foi encurtando e a criação de diferenciação com base em atributos de produtos ou serviços se tornou muito mais difícil. É o chamado “fenômeno da comoditização”, em que o cliente acaba escolhendo com base em mínimos detalhes e preço (CHESBROUGH, 2011; PINE II; GILMORE, 2016).

Todos estes fatores têm forçado as organizações a buscarem um novo foco. Mais do que características e benefícios do produto ou serviço, o conceito de valor foi expandido para a experiência do cliente durante o processo de consumo (CHESBROUGH, 2011; FROW; PAYNE, 2007; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; HELKKULA; KELLEHER; PIHLSTRÖM, 2012; VARGO; LUSCH, 2008).

O conceito de experiência do cliente evoluiu bastante desde que foi abordado pela primeira vez por Holbrook e Hirschman (1982), que enfatizaram os aspectos emocionais do consumo. Desde então, diversos autores têm relacionado a experiência do cliente às respostas pessoais dos clientes em todos os pontos de contato com a organização, envolvendo aspectos emocionais, cognitivos, sensoriais, sociais e espirituais. (GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007; MEYER; SCHWAGER, 2007; PUCCINELLI et al., 2009; LEMON; VERHOEF, 2016). Jornada do cliente é o termo que foi amplamente disseminado para definir este processo de interação e relacionamento do cliente com a organização e que ocorre antes, durante e após a compra dos produtos ou serviços. Para gerenciar a experiência do cliente, muitas empresas adotam ferramentas para mapear a jornada do cliente, planejando estímulos que irão gerar reações cognitivas ou emocionais em cada ponto de contato (MEYER; SCHWAGER, 2007; VERHOEF et al., 2009).

Com a disseminação da perspectiva da lógica-dominante de serviços (*SD-logic*), as experiências ganharam uma relevância ainda maior (VARGO; LUSCH, 2004, 2008). O valor

do serviço passou a ser caracterizado por sua natureza experiencial e o foco foi retirado dos atributos dos produtos ou serviços para as experiências que eles podem proporcionar. O serviço (experiencial) passou a ser entendido como uma perspectiva de gestão de negócio e não mais como um tipo especial de indústria, como a de saúde ou de educação, por exemplo. Ou seja, é a aplicação de competências em benefício de outros, tornando-se base para qualquer tipo de troca.

Dentro desta perspectiva, a visão diádica firma-cliente, em que o cliente simplesmente reage aos estímulos planejados pela organização, foi ampliada e passou a enfatizar a experiência como um fenômeno coletivo de co-criação. O cliente interage com diversos atores para co-criar valor, compartilhando informações e experiências através de comunidades em torno de interesses comuns e interagindo com múltiplas organizações para integrar recursos. (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; HELKKULA; KELLEHER; PIHLSTRÖM, 2012; JAAKKOLA; AARIKKA-STENROOS; HELKKULA, 2015; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; VARGO; LUSCH, 2008). A rede de co-criação de experiências vai além dos limites da prestação de serviço, englobando também o contexto das vidas ou negócios dos clientes. Segundo esta visão, quem pode orquestrar a criação de valor é o cliente e não a empresa. O foco muda do envolvimento do cliente nos processos da empresa para a empresa se envolvendo nos processos do cliente para atingir seus objetivos. (HEINONEN; STRANDVIK, 2015; JAAKKOLA; HELKKULA; AARIKKA-STENROOS, 2015; ULWICK; BETTENCOURT, 2008).

Portanto, a gestão da jornada do cliente deve passar a contemplar também pontos de contato que ocorrem fora dos limites da prestação de serviço pela organização. É necessário mapear o ecossistema do cliente. Ou seja, identificar com que atores o cliente se relaciona e quais atividades realiza para atingir seus objetivos. As organizações devem compreender o seu posicionamento dentro da rede de serviços e definir o grau de controle que desejam exercer sobre ela para atuar de forma coordenada com os outros atores para ofertar os recursos que o cliente irá combinar para gerar valor (LEMON; VERHOEF, 2016; TAX; MCCUTCHEON; WILKINSON, 2013)

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A compreensão de que as mudanças no comportamento do consumidor não comportam mais os métodos tradicionais de gerenciar valor, tem levado um número cada vez maior de empresas a reconhecerem que gerenciar a experiência do cliente é fundamental para manter a competitividade. Segundo Lemon e Verhoef (2016), empresas como Amazon, Google e KPMG, criaram cargos de direção como *Chief Customer Experience Officers*, *Customer Experience Vice Presidents*, *Customer Experience Managers*, responsáveis por gerenciar a experiência do cliente. No Brasil, empresas como Mercado Livre, John Deere, Nubank, Amil, entre outras, também priorizam o projeto da experiência do cliente criando uma área estratégica para garantir o foco organizacional.

Ao mesmo tempo em que cresce a consciência e o interesse por parte das organizações sobre a importância do tema, há ainda uma lacuna entre este propósito e os meios para proporcionar uma experiência significativa e contínua para os clientes. A incidência de casos onde os clientes se sentem insatisfeitos e colocados em segundo plano é crescente. As experiências negativas vivenciadas pelos clientes não são apenas uma questão de problemas casuais em um determinado aspecto da gestão. São sintomas de problemas bem mais amplos e sistemáticos (Schmitt 2003). Muitas empresas não compreendem o conceito de experiência do cliente. Ela é vista algumas vezes como um assunto a ser adotado apenas por empresas de entretenimento (Zomerdijsk and Voss 2010). A gestão de marketing tradicional apresenta

conceitos e métodos muito mais voltados para características e benefícios dos produtos e serviços do que para as experiências dos clientes (Lemon E Verhoef 2016; Meyer E Schwager 2007). O desafio das organizações é desenvolver a capacidade de planejar estrategicamente, mobilizar recursos, implementar e sustentar um sistema complexo que integre atores, serviços, ambientes e tecnologias que irão viabilizar experiências significativas e contínuas para o cliente.

O objetivo deste estudo é identificar abordagens, técnicas e ferramentas que vêm sendo propostas na literatura para gerenciar a experiência do cliente, relacioná-las com a evolução do conhecimento sobre a formação da experiência do cliente e consolidar as tendências de gestão aderentes à perspectiva contemporânea da co-criação de valor em rede.

O trabalho foi estruturado da seguinte forma. No capítulo 2 é realizada uma revisão da literatura sobre a evolução do conceito de experiência do cliente. No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos. No capítulo 4, ocorre a discussão dos resultados e identificação de tendências para a sistematização de métodos para gerenciar a experiência, dentro de uma rede de co-criação de valor. Os capítulos finais tratam das conclusões, contribuições gerenciais e acadêmicas, limitações e oportunidades para futuros estudos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A experiência de consumo foi abordada inicialmente por Holbrook e Hirschman (1982), que reforçaram a importância dos aspectos emocionais, além dos racionais, no processo de compra. Seguindo na mesma linha, outros autores conceituaram a experiência do cliente como um constructo holístico, por envolver componentes racionais, emocionais, comportamentais, sensoriais, sociais e espirituais. (GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007; SCHMITT, 2003; VERHOEF et al., 2009).

A natureza subjetiva e pessoal da experiência do cliente é outro aspecto destacado pelos autores. Segundo Meyer e Schwager (2007), a experiência do cliente é uma resposta interna e subjetiva do cliente a qualquer contato, direto ou indireto com a empresa. Frow e Pyne (2007) afirmam que a experiência do cliente é uma interpretação que o cliente faz de todas as suas interações com a marca. O valor da experiência é construído por cada cliente a partir da combinação de diversos fatores como o contexto de suas vidas, experiências passadas, imaginadas e interações sociais (HEINONEN; STRANDVIK, 2015; HELKKULA; KELLEHER; PIHLSTRÖM, 2012).

A experiência do cliente é construída através de múltiplos pontos de contato entre o cliente e a organização, ocorrendo antes, durante e após a compra dos produtos ou serviços. Jornada do cliente é o termo que foi amplamente disseminado para definir este processo de interação e relacionamento do cliente com a organização. A experiência do cliente passa a ser um resultado cumulativo da percepção do cliente em todos os pontos de contato ao longo da sua jornada, que ocorre antes, durante e após a compra. (IVENS; SHAW, 2002; LEMON; VERHOEF, 2016; MEYER; SCHWAGER, 2007; PUCCINELLI et al., 2009).

A visão de que o cliente assume um papel mais ativo na criação de suas experiências, ao combinar soluções de diversos provedores, interagir com outros clientes e influenciar as ofertas das organizações, levou à configuração da perspectiva de co-criação de valor em rede, que vai além da relação diádica firma-cliente onde os estímulos são planejados pela organização e o cliente responde internamente, criando suas próprias percepções. O cliente passa a ser reconhecido como o único capaz de criar valor experiencial ao integrar recursos disponibilizados por múltiplas organizações e outros atores que também se relacionam entre si

(GRÖNROOS; VOIMA, 2013; MCCOLL-KENNEDY; CHEUNG; FERRIER, 2015; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; VARGO; LUSCH, 2008).

Esta perspectiva começou a ser delineada com a proposição da lógica dominante de serviços (*SD-Logic*) (VARGO; LUSCH, 2004, 2008). A palavra serviço passou a ser entendida como uma perspectiva de gestão de negócio e não mais como uma oferta alternativa a produtos. O valor passou a ser caracterizado por sua natureza experiencial, retirando o foco das características e atributos dos produtos e serviços. (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; JAAKKOLA; HELKKULA; AARIKKA-STENROOS, 2015; VARGO; LUSCH, 2008). Outro aspecto importante é a visão de que o valor somente pode ser criado durante o uso pelo usuário (*value-in-use*) e não durante a produção pela empresa. Portanto, só pode ser determinado e experienciado pelo cliente (VARGO E LUSCH 2008). O conceito de interação é chave no processo de criação de valor (CARÛ; COVA, 2015; MCCOLL-KENNEDY; CHEUNG; FERRIER, 2015; VARGO; LUSCH, 2008). Durante as interações do cliente com o provedor de serviços, os processos de produção e uso estão simultaneamente ocorrendo e ambas as partes estão influenciando o processo e, desta forma co-criando valor (GRÖNROOS, 2011).

O processo de co-criação de experiências envolve diversos atores que interagem através de uma rede de serviços (TAX; MCCUTCHEON; WILKINSON, 2013; VARGO; LUSCH, 2008). O cliente co-cria valor em rede ao integrar recursos disponibilizados pela empresa com recursos de outros fornecedores, clientes, amigos e inclusive recursos próprios, necessários para atingir os seus objetivos (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; VARGO; LUSCH, 2008). Redes de experiências são não lineares, compostas por interações não sequenciais entre empresas, instituições e comunidades de clientes que se relacionam entre si e com o cliente, criando um ambiente experiencial (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Tax, McCutcheon e Wilkinson, (2013) introduziam o conceito de rede de entrega de serviços que é uma rede de organizações, vista pelos olhos do cliente. Ou seja, partindo de uma abordagem de rede focal, onde o cliente é o foco, os nós são todos os atores que se relacionam com o cliente durante a sua jornada de serviço, podendo também se relacionar entre si.

Alguns autores (HEINONEN; STRANDVIK, 2015; JAAKKOLA; HELKKULA; AARIKKA-STENROOS, 2015; MCCOLL-KENNEDY; CHEUNG; FERRIER, 2015) consideram que o escopo da rede de co-criação de valor vai além dos limites da prestação de serviço, englobando também o contexto das vidas dos clientes. Heinonen and Strandvik (2015) propõem a lógica dominante do cliente (*CD-logic*), cujo foco parte de um entendimento holístico do contexto das vidas dos clientes, englobando atividades e práticas relacionadas ou não ao *core* dos serviços, acumuladas ou futuras, e que podem emergir durante as interações com empresas ou fora delas. Os clientes buscam oportunidades de co-criar valor que os ajude a atingir seu objetivos e fazer sentido (*sense-making*) para as suas vidas e, assim, interagem com diversos atores, conectados a diversas redes para co-criar experiências (MCCOLL-KENNEDY; CHEUNG; FERRIER, 2015). Quem pode orquestrar a criação de valor é o cliente e não a empresa. O foco muda do envolvimento do cliente nos processos da empresa para a empresa se envolvendo na formação de valor nos múltiplos contextos da vida do cliente. Os ecossistemas passam a ser construídos pelos clientes (HEINONEN; STRANDVIK; VOIMA, 2013).

4 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma pesquisa sistemática para identificar a literatura relevante sobre gestão da experiência do cliente. Foram realizadas pesquisas nas bases Scopus, Web of Science e EBSCO. A busca inicial foi realizada usando-se as expressões “*customer experience*” ou “*service experience*” no título, no resumo ou nas palavras chaves. A busca foi

limitada a artigos e livros revisados por especialistas, que disponibilizassem o texto completo, no idioma inglês. A primeira varredura foi realizada através da leitura dos resumos. Os artigos que abordavam temas relacionados à definição do constructo experiência do cliente ou o âtão da experiência do cliente, foram previamente selecionados. Adicionalmente, outros autores que foram identificados a partir das citações destes trabalhos, também foram incluídos.

O critério inicialmente utilizado para a seleção dos trabalhos que seriam analisados neste estudo foi a adoção de uma visão estratégica e holística, ou seja, étodos que abordassem de forma integrada etapas e atividades relacionadas à construção e à sustentação da experiência do cliente. Complementarmente, outros autores e apresentaram abordagens ou ferramentas relevantes relacionadas à apenas uma fase do método gerencial, também foram incluídos à análise. As abordagens e ferramentas foelacionadas à perspectiva de formação da experiência do cliente de co-criação de valor em rede, descrita no capítulo 3.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram identificados cinco autores que propuseram abordagens metodológicas holísticas para gerenciar a experiência do cliente. (CARBONE, 2004; IVENS; SHAW, 2002; JOHNSTON; KONG, 2011; YU; SANGIORGI, 2017; ZOMERDIJK; VOSS, 2011).

A maioria das abordagens não adotou a perspectiva de co-criação de valor em rede. Este fato está alinhado com a observação de Jaakkola, Helkkula e Aarikka-Stenroos (2015), em que as pesquisas sobre desenho, inovação e gestão da experiência têm focado essencialmente em gerar estímulos nos pontos de contato, sem incluir o contexto das vidas ou negócios dos clientes e o seu relacionamento com outros atores. Os únicos autores identificados que adotaram a visão de co-criação de valor experiencial em rede e apresentaram uma abordagem prática e estruturada em estágios, foram Yu e Sangiorgi (2017), que adaptaram um modelo de desenvolvimento de novos serviços para um processo gerencial da experiência do cliente dentro de uma rede de serviços. O novo modelo proposto envolve atividades como acesso às experiências contextuais e holísticas dos clientes, *co-design* do serviço com os clientes e alinhamento e mobilização dos atores que participam da rede de serviços.

Com tudo, isto não significa que as demais propostas não possam contribuir com o objetivo deste trabalho. Muitas práticas são bastante úteis e aplicáveis, havendo a oportunidade de combinar e adaptar ideias para a implementação de etapas na prática. As abordagens metodológicas propostas por cada autor para gerenciar a experiência do cliente são descritas de forma resumida no Quadro 1.

Outros oito autores que apresentaram abordagens concentradas em apenas uma das etapas do processo de gestão, por trazerem contribuições importantes, foram incluídos na análise (Quadro 2). Algumas das abordagens puderam contribuir reforçando os métodos propostos pelos cinco autores citados anteriormente e outras tiveram o papel de contribuir com novas ideias. Um exemplo é a ferramenta de mapeamento e desenho da experiência em multinível de Patricio et al. (2011), que pode ser adotada para mapear e redesenhar a experiência em três níveis: o da rede de serviços, o da jornada e o do ponto de contato.

Quadro 1 – Abordagens propostas na literatura para planejar e gerenciar a experiência do cliente (E=Etapa; D=Dimensões)

Ivens e Shaw (2002)	Carbone (2004)	Johnston, R. e Kong, X. (2011)	Zomerdijsk e Voss (2011)	Yu e Sangiorgi (2017)
<p>E1. Mapeamento da experiência atual e das necessidades do cliente Mapear os pontos de contato ao longo de todos os estágios da compra (antes, durante e após); Mapear as expectativas do cliente, relacionadas aos elementos físicos e emocionais, em cada ponto de contato.</p> <p>E2. Estratégia da Experiência Definição da declaração e da estratégia da experiência, alinhadas à missão, visão e valores; Alinhamento das demais estratégias organizacionais; Liderança delegada a um executivo de alto nível.</p> <p>E3. Integração multicanal e pontos de contato Desenhar os caminhos do cliente com visão “de fora para dentro”; Segmentar clientes segundo sua preferência de caminhos; Integrar canais e sistemas; Eliminar sobreposições;</p>	<p>E1. Acessar a Experiência Identificar os diferentes públicos potenciais e expectativas experienciais de cada público; Identificar o retorno potencial de cada público; Definir foco e prioridades, direcionando os recursos disponíveis;</p> <p>E2. Auditar a Experiência Mapear pistas mecânicas e humanas durante os caminhos físicos e psicológicos do cliente; Identificar a lacuna entre o que os clientes desejam e o que eles estão experimentando.</p> <p>E3. Desenhar a Experiência Montar um time multidisciplinar; Definir o foco do <i>core</i> da experiência (<i>Motif</i>); Orquestrar Pistas; Desenvolver Narrativas; Definir prioridades para implementação;</p>	<p>E1. Planejamento e direcionamento Estabelecer objetivos amplos e definir estratégia clara; Definir o plano de negócio; Definir critérios de sucesso; Liderança delegada a um executivo de alto nível; Time multidisciplinar.</p> <p>E2. Pesquisa e mudança de modelo mental Coleta de dados sobre o cliente, conduzida pelos gerentes e colaboradores, com o intuito de mudar o modelo mental; Definição da Experiência: articulação da natureza da experiência do cliente.</p> <p>E3. Desenvolvimento Priorizar áreas para desenvolvimento; Mapeamento da jornada; Levantamento de ideias de melhoria; Testar ideias e obter feedbacks dos clientes.</p>	<p>D1. Processos Processo sistemático com adoção de etapas gerenciais; Diferentes graus de flexibilidade na adaptação do roteiro de etapas ao contexto de cada projeto;</p> <p>D2. Pesquisa de mercado Pesquisas tradicionais de mercado; Pesquisas empáticas (técnicas etnográficas); Tendências sobre o comportamento do cliente; Aprender a partir de outras indústrias.</p> <p>D3. Técnicas e ferramentas Mapeamento e desenho da jornada do cliente <i>Storytelling</i> para comunicação da jornada e para engajar o cliente; Prototipagem para testar as ideias; Metáforas para orientar o desenvolvimento e criar foco;</p>	<p>E1. Exploração e Desenho Identificação da experiência contextual e pessoal do cliente; Visualização da jornada do cliente e do sistema de serviço; Co-desenho com cliente; Prototipagem exploratória; Definição do conceito de serviço.</p> <p>E2. Análise Comunicação do conceito de serviço aos <i>stakeholders</i> internos; Suporte da gestão sênior e obtenção de financiamento.</p> <p>E3. Desenvolvimento Desenvolvimento de recursos físicos e on-line. Alinhamento das partes interessadas; Implantação de recursos de marketing Treinamento do pessoal da linha de frente</p>

Ivens e Shaw (2002)	Carbone (2004)	Johnston, R. e Kong, X. (2011)	Zomerdijk e Voss (2011)	Yu e Sangiorgi (2017)
<p>E4. Desdobramento da declaração em iniciativas Desdobrar a Declaração em elementos e sub-elementos, padrões e medidas; Definir metas; Definir iniciativas para alcançar as metas;</p> <p>E5. Liderança e cultura organizacional Estabelecer uma cultura alinhada com a declaração da experiência do cliente; Estabelecer uma cultura de empoderamento dos funcionários.</p> <p>E6. Implementação Implementação dos elementos físicos e emocionais e das medidas de desempenho.</p> <p>E7. Condução Monitorar os resultados em relação às metas definidas; Modelo cíclico de gestão, revisitando as demais etapas do processo continuamente.</p>	<p>E4. Implementar a Experiência Papel crítico da liderança; Definir um Time da implementação; Incorporação dos valores da experiência em todos os níveis organizacionais; Alinhamento de recursos e oportunidades; Orientar e imergir as pessoas nos seus papéis;</p> <p>E5. Conduzir a Experiência Definir métricas experienciais e conectá-las ao <i>Motif</i> e aos indicadores de resultado; Monitorar continuamente as experiências do cliente; Adaptar para evoluir o sistema de gestão continuamente</p>	<p>E4. Implementação e incorporação das mudanças Coordenar mudanças na organização; Adaptar sistemas e processos: Acessar impacto das mudanças, comparando os resultados com as metas definidas no plano de negócio.</p>	<p>D4. Métricas e avaliação de performance Definição de metas comerciais e financeiras / planos de negócio para justificar o investimento; Medições dos impactos dos investimentos nos pontos de contato; Métricas para avaliar os componentes emocionais do cliente.</p> <p>D5. Organização Equipes multidisciplinares; Departamentos de Desenvolvimento de Novos Serviços para conduzir o processo; Condução das mudanças pelas áreas funcionais - “Desenho Silencioso”;</p>	<p>E4. Implementação e Avaliação Medição do impacto dos novos serviços nas experiências dos clientes. Uso de ferramentas como <i>persona e storytelling</i> para vividamente descrever as mudanças para os clientes;</p> <p>E5. Novas Capacidades Organizacionais centradas no cliente Construção das capacidades internas através da formação de times operacionais de serviço e treinamento de membros da equipe em abordagens centradas no cliente.</p>

Fonte: Compilado e resumido pelo autor com base nos métodos estudados

Quadro 2 – Autores com abordagens que contribuem com partes dos processo de gestão da Experiência do Cliente

Autores	Abordagens/Técnicas/Ferramentas
Ulwick e Bettencourt (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender a tarefa do cliente (<i>Customer Job</i>) • Mapear todos os passos do cliente para atingir seus objetivos (<i>Job Mapping</i>), indo além dos pontos de contato com a organização.
Heinonen e Strandvik (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva do Ecossistema do Cliente; • Compreender a lógica do cliente e seus processos; • Técnicas de etnografia e narrativas de serviço;
Helkkula, Kelleher e Pihlström (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender o contexto da vida dos clientes; • Técnicas interpretativas: narrativas do cliente;
Bitner, Ostrom e Morgan (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta <i>Service Blueprinting</i> para mapear a jornada do cliente. A partir das ações dos clientes, todos os demais elementos são desenhados;
Klaus e Maklan (2012);	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos quantitativos podem complementar as técnicas etnográficas de pesquisa do cliente;
Patricio et al. (2011)	<p>Mapeamento e redesenho em 3 níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta Constelação de Valor para mapear o nível da rede de serviços e definir um Novo Conceito de Serviços; • Ferramenta Arquitetura e Navegação de Sistemas para mapear os níveis da jornada e dos pontos de contato; • Métodos quantitativos podem complementar as técnicas etnográficas de pesquisa do cliente;
Lemon e Verhoef (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Integração dos elementos experienciais em múltiplos pontos de contato e canais; • A organização pode avaliar e definir o grau de controle da organização sobre a rede de serviços;
Tax, Mccutcheon e Wilkinson (2013);	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de Entrega de Serviços; • Uma das empresas pode desempenhar um papel de liderança sobre a rede de serviços;

Fonte: Compilado e resumido pelo autor com base nos métodos estudados

5.1 Consolidação das tendências identificadas

Após a análise dos métodos e o seu relacionamento com a evolução da teoria sobre a formação da experiência do cliente, principalmente no que tange à perspectiva contemporânea da co-criação de valor em rede, foi possível compilar as atividades, técnicas e ferramentas que se configuram como tendências e organizá-las dentro oito estágios, descritos a seguir e resumidos no Quadro 3.

Quadro 3 – Tendências de gestão da experiência do cliente na perspectiva de co-criação em rede.

Estágios	Atividades
1. Alinhamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • A experiência do cliente deve nascer dentro do processo de planejamento estratégico da organização e permear todos os aspectos do negócio; • Criar uma declaração sobre como a empresa gostaria de ter seus serviços percebidos pelo cliente, alinhada aos valores e à imagem da marca; • A partir da declaração da experiência será criado o projeto da experiência do cliente; • Alinhamento dos outros projetos estratégicos com a estratégia da experiência;

2. Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança do projeto delegada a uma executivo de alto nível; • Composição de uma equipe multidisciplinar para conduzir o projeto;
3. Diagnóstico da Experiência Atual	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa do cliente para compreensão dos objetivos de negócio do cliente e as atividades e processos que realiza para alcança-los; • Mapear a rede de serviços, identificando os atores com quem interage para co-criar valor; • Mapear a jornada do cliente e pontos de contato com a organização; • Identificar lacunas entre as expectativas e a experiência real dos clientes ao longo de sua jornada;
4. Definição do Conceito do Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir o posicionamento da empresa no ecossistema do cliente, incluindo a reavaliação dos serviços oferecidos e os relacionamentos e parcerias estabelecidos com outros atores; • Envolver e criar parcerias com os atores envolvidos no novo conceito;
5. Desenho da Experiência do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho das jornadas do cliente e pontos de contato com a organização; • Redefinir as interfaces humanas e físicas em cada ponto de contato com o cliente; • Redefinir os processos e sistemas de suporte que impactam cada ponto de contato; • Alinhar o novo desenho com as demais áreas organizacionais e atores externos e definir prioridades de desenvolvimento;
6. Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento dos processos operacionais e dos sistemas que irão suportar a nova jornada do cliente; • Desenvolvimento de novos recursos físicos e online; • Alinhamento dos papéis do atores envolvidos; • Treinamento de pessoal; • Desenvolvimento de recursos de marketing;
7. Implantação	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar com as demais áreas e definir as ondas de implantação, ou unidades piloto, colocando foco nas prioridades; • Comunicação interna e externa; • Lançamento;
8. Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> • Definir métricas para medir a experiência e monitorar; • Conectar métricas da experiência com os indicadores de resultado (Satisfação, NPS, Receita); • Revisitar as etapas anteriores do método (diagnóstico, desenho, desenvolvimento, implantação) para acessar e melhorar continuamente as experiências do cliente;

5.1.1 Alinhamento Estratégico

A experiência do cliente deve nascer dentro do processo de planejamento estratégico da organização e permear todos os aspectos do negócio. De forma alinhada à missão, visão e estratégia global, é definida a Declaração da Experiência do Cliente. Esta declaração é uma descrição da experiência do cliente que contém os elementos que incorporam os valores e as promessas da marca. A partir da declaração da experiência será criado o projeto da experiência do cliente. Para garantir que todos os programas e projetos organizacionais estejam alinhados à experiência do cliente, as demais estratégias organizacionais, como a de RH, de TI também deverão ser direcionadas pela Declaração da Experiência (SHAW; IVENS, 2002).

Similarmente, Carbone (2004) recomenda que seja definido o *Motif*, ou seja, uma frase com poucas palavras que enfoque os sentimentos dos clientes como resultado da experiência e que reflita os valores do core e as estratégias da marca. Johnston e Kong (2011) propoem a Definição da Experiência, que é uma articulação da natureza da experiência do cliente.

5.1.2 Organização

O processo de planejar e implementar uma nova experiência do cliente requer a contribuição de pessoas de múltiplos perfis, conhecimentos e perspectivas diversificadas. É comum que sejam estruturados times multidisciplinares, com talentos diversificados, com atribuições de planejamento, coordenação e comunicação. Os times podem ser compostos de funcionários de diversas áreas, especialistas externos e, inclusive, clientes (CARBONE, 2004; JOHNSTON; KONG, 2011; YU; SANGIORGI, 2017).

O processo precisa ser conduzido com visão estratégica, alinhando todas as funções e eliminando influências políticas, naturalmente existentes dentro das organizações (IVENS; SHAW, 2002). O time da experiência precisa de autoridade e liderança para que as mudanças conduzidas por eles sejam consideradas prioridade pelas demais áreas. Daí a importância de estar localizado na estrutura central da organização sob a liderança de um executivo da alta gestão. Uma mudança central na estrutura organizacional vem sendo adotada por diversas organizações, criando uma diretoria para gerenciar a experiência do cliente. (CARBONE, 200; IVENS; SHAW, 2002).

5.1.3 Diagnóstico da Experiência Atual

Neste estágio, diversos autores determinam como objetivo principal avaliar a experiência atual do cliente e identificar lacunas em relação às experiências desejadas (CARBONE, 2004; IVENS; SHAW, 2002; JOHNSTON; KONG, 2011). O foco está voltado para analisar as percepções do cliente nos pontos de contato com a organização ao longo da sua jornada. *Service Blueprinting* é uma das técnicas amplamente utilizadas para criar um mapa visual da jornada do cliente. (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008).

A empresa pode combinar diversas técnicas para acessar as percepções do cliente durante a sua jornada. Pesquisas empáticas ajudam a compreender o cliente em um nível emocional e acessar suas necessidades latentes. Estas pesquisas fazem uso de técnicas etnográficas, como observação no local, entrevistas em profundidade, grupos focais, etc (ZOMERDIJK E VOSS 2011; YU; SANGIORGI, 2017. Métodos quantitativos complementares aos qualitativos, como a aplicação de questionários para identificar os fatores mais importantes na experiência do cliente, também são adotados (KLAUS; MAKLAN, 2012; PATRICIO et al., 2011).

Dentro da nova perspectiva de que o cliente interage com uma rede de atores, surgem novas abordagens para mapear a jornada do cliente. Os designers tentam localizar o cliente dentro de uma rede de relacionamentos, interagindo com diversos atores durante a sua experiência de serviço (YU; SANGIORGI, 2017).

Para (ULWICK; BETTENCOURT, 2008), a ênfase deve ser entender qual é a tarefa do cliente (*Customer Job*), ou seja, qual resultado o cliente está buscando ao contratar o serviço. O método proposto pelos autores para identificar todos os passos do cliente para concluir determinada tarefa são mapeados. Este método foca também pontos de contato fora dos limites da organização, onde o cliente esbarra em inconveniências, criando-se novas oportunidades para inovar.

Heinonen e Strandvik (2015) adotam a visão de que as organizações precisam entender em que processos ou atividades os clientes estão envolvidos nos seus próprios contextos e apontam para técnicas que envolvem a observação do cliente através de etnografia ou histórias de serviço dos clientes para adotar uma visão mais holística e capturar aspectos relevantes na visão do cliente e não do fornecedor. Helkkula, Kelleher e Pihlström (2012) sugerem a adoção de métodos interpretativos para compreender de que forma os clientes criam sentido (*sense-making*) a partir de suas experiências. Métodos de coleta de dados através de narrativas do cliente são bastante úteis pois permitem a reconstrução das experiências vividas pelos clientes de forma livre. (HELKKULA; KELLEHER; PIHLSTRÖM, 2012).

Patricio et al. (2011), propõem uma ferramenta multinível. No nível da rede de serviços, a Ferramenta Constelação de Valor da Experiência para mapear as atividades que o cliente realiza para atingir os seus objetivos, identificar os atores (outras organizações provedoras de serviço, parceiros, outros clientes, etc) que suportam tais atividades e desenhar a rede de inter-relações entre os atores e o cliente. Para mapear a jornada com integração dos elementos experienciais em múltiplos pontos de contato e canais, os autores propõem as Ferramentas de Arquitetura e de Navegação de Sistemas.

5.1.4 Definição do Conceito de Serviço

A Definição do Conceito de Serviço é uma das etapas dos processos de desenvolvimento de novos serviços, onde as características do novo serviço são definidas e testadas antes de iniciar o desenho no nível do processo.

A partir das novas perspectivas onde o cliente co-cria valor experiencial, interagindo com uma rede de atores, é importante compreender o novo escopo de atuação da organização no projeto de experiências para compreender de que forma ela pode influenciar tal processo. Nem tudo pode ser controlado pelas organizações (LIPKIN, 2016). Aspectos relacionados às experiências do contexto da vida do cliente, seus objetivos e metas, devem ser reconhecidas e usados para repensar a proposta de valor da organização. Um elemento chave para a organização é entender o seu posicionamento e a seu grau de influência no ecossistema do cliente (HEINONEN; STRANDVIK, 2015). Uma das empresas pode desempenhar um papel de liderança, integrando os atores na rede, acomodando heterogeneidades, combinando capacidades e criando interações de canais (PRAHALAD, 2004; TAX; MCCUTCHEON; WILKINSON, 2013).

Para Patrício et. al (2011), a definição do Conceito de Serviço envolve redefinir o novo posicionamento da empresa dentro da rede de serviços, incluindo a reavaliação dos serviços oferecidos e os relacionamentos e parcerias estabelecidos com outros atores. As análises de oportunidade são realizadas através da Ferramenta Constelação de Valor da Experiência;

5.1.5 Desenho da Experiência do Cliente

A experiência do cliente deve ser desenhada “de fora para dentro” e não “de dentro para fora”. Isto significa adotar o ponto de vista dos clientes e não o interno da organização, garantir integração dos pontos de contato e integrar sistemas e processos

(SHAW E IVENS, 2002; CARBONE, 2004; LEMON E VERHOEF, 2016; PATRICIO ET AL., 2001).

A ferramenta *Service Blueprinting* é muito utilizada para fazer o redesenho da jornada do cliente. O ponto central e inicial do processo é o mapeamento das ações do cliente, a partir das quais todos os demais elementos são desenhados. Na sequência são desenhadas as interações com os funcionários de linha de frente, as atividades invisíveis das áreas de suporte para servir o cliente e os elementos físicos com os quais os clientes interagem. (ZOMERDIJK; VOSS, 2011; CARBONE, 2004; YU; SANGIORGI, 2017).

Com base no novo conceito de serviço, as Ferramentas de Arquitetura e Navegação de Sistemas, propostas por Patricio et. al (2011), onde a jornada do cliente, incluindo os pontos de contato com a organização são repensados e integrados, assim como as interfaces humanas e físicas e os processos e sistemas de suporte que impactam cada ponto de contato.

5.1.6 Desenvolvimento

O desenvolvimento é uma fase que foi proposta por Yu e Sangiorgi (2017) e Johnston e Kong (2011) e que é adotada nos processos de desenvolvimento de novos serviços. O objetivo é fazer todos os aperfeiçoamentos necessários ao serviço e ao programa de marketing.

O primeiro passo, segundo Yu e Sangiorgi (2017), é a avaliação dos elementos do novo desenho com equipes multidisciplinares (integrantes das áreas operacionais e de suporte) sob a perspectiva operacional para converter as idéias do novo desenho em especificações de serviço. Os sistemas e processos de suporte precisam ser reavaliados e redesenhados. Os elementos físicos nos pontos de contato e plataformas online são desenvolvidos. Todos esses componentes precisam ser testados em conjunto (YU; SANGIORGI 2017; IVENS; SHAW, 2002; JOHNSTON; KONG, 2011).

O alinhamento dos papéis dos atores envolvidos e o treinamento de pessoal são atividades críticas desta fase, onde todos devem estar familiarizados com a natureza e os detalhes operacionais do novo serviço (YU; SANGIORGI, 2017). Ferramentas tangíveis podem contribuir com o alinhamento dos papéis, como *blueprints*, que auxiliam na visualização da experiência projetada, e narrativas, que descrevem a experiência e os papéis humanos e auxiliam na compreensão de como os desenhos das experiências podem ser acionáveis (CARBONE, 2004).

O programa de marketing deve ser formulado e testado em conjunto com potenciais clientes. A documentação visual para suportar o *briefing* organizacional e comunicar os processos também é desenvolvida. (YU; SANGIORGI 2017).

5.1.7 Implantação

Colocar para rodar o novo desenho é um momento crítico, que requer muita flexibilidade, capacidade de contornar problemas e criar soluções. É importante fazer um planejamento da implantação do desenho da experiência, considerando as oportunidades e as limitações impostas pelos recursos disponíveis. É papel da liderança colocar a atenção nas grandes prioridades, garantir foco e gerar entusiasmo.

Muitas vezes o número de mudanças é tão grande, que pode ser aconselhável executar a implementação de forma gradual e incremental ou então iniciar em uma escala menor, por exemplo, implementando inicialmente apenas em algumas unidades, que servirão de piloto para a futura expansão (CARBONE, 2004). No estudo de

Johnston e Kong (2011), as equipes de projeto começaram por testar as ideias levantadas para lidar com os problemas identificados pelos gerentes e funcionários em suas próprias áreas/departamentos e obter feedback dos funcionários e clientes. Se depois dos ajustes, as alterações tivessem êxito, o Time da Experiência assumia a responsabilidade pela coordenação das alterações em toda a organização e garantia que o treinamento apropriado fosse fornecido pelo departamento apropriado.

Encorajar o *feedback* é necessário para que o sistema evolua. Enquanto as pessoas trabalham na implementação, existe uma necessidade constante de diálogo para compartilharem seus pensamentos, documentarem seu crescimento, resolverem problemas em torno dos obstáculos, celebrarem vitórias e se manterem focados no quadro final da experiência (CARBONE 2004).

5.1.8 Sustentação

O sucesso em longo prazo da adoção de um sistema para gerenciar a experiência do cliente vai depender de medir, corrigir e inovar continuamente para sustentar a criação de experiências significativas para o cliente (IVENS; SHAW 2002).

Adotar métricas para avaliar a experiência do cliente é considerado desafiador por muitos gestores, pela dificuldade de medir um aspecto intangível que é acessar emocionalmente o valor do ponto de vista do cliente (CARBONE, 2004). Por isso, muitas organizações avaliam a experiência do cliente através de métricas de satisfação, lealdade e advocacia (ex. *Net Promoter Score*). Estes indicadores, no entanto, medem apenas o efeito da experiência do cliente sobre o seu comprometimento e não a própria experiência (CARBONE 2004; SCHIMITT, 2003; MEYER; SCHWAGER, 2007).

Gerenciar a experiência do cliente de forma estratégica envolve conhecer o relacionamento de causa e efeito entre os sentimentos e emoções causados pela experiência e o seu impacto no comprometimento do cliente (CARBONE, 2004). Conectar as métricas à declaração da experiência (IVENS; SHAW, 2002) ou ao *Motif* (CARBONE, 2004) é uma maneira de alinhar a estratégia às percepções e emoções dos clientes. Ivens e Shaw (2002) propõem a Pirâmide da Experiência do Cliente como técnica para realizar o desdobramento da experiência em elementos, sub-elementos, padrões, metas e iniciativas.

A observação contínua do cliente no contexto de suas experiências proporciona o aprofundamento do conhecimento, a criação de novas capacidades organizacionais e, conseqüentemente, a evolução da experiência do cliente para níveis cada vez mais altos (CARBONE, 2004). A organização deve acessar continuamente a experiência do cliente que foi planejada e implementada para compreender o comportamento dos resultados das métricas. Novas pesquisas do cliente para fazer outras rodadas de diagnóstico podem ser realizadas. Ao identificar desconexões e oportunidades de melhorias, poderá ser necessário repensar novamente o conceito de serviço e o desenho e seguir para o desenvolvimento e implantação das mudanças.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste trabalho puderam ser atingidos já que foram identificados oito estágios com atividades e ferramentas que se configuram como tendências para o desenvolvimento de métodos de gestão da experiência do cliente dentro da ótica de co-criação em rede.

O presente estudo contribui com a evolução do conhecimento científico sobre métodos para gerenciar a experiência do cliente, atendendo à demanda de Lemon e Verhoef (2016) por investigações nesta área. A partir da análise dos métodos propostos na literatura, foi possível criar uma visão histórica e abrangente e relacioná-las com as linhas de pesquisa sobre a formação da experiência do cliente. O estudo consolida abordagens propostas por autores alinhados com a perspectiva de co-criação de valor em uma proposta metodológica com visão estratégica e holística, integrando atividades de planejamento, implantação, monitoramento e melhoria contínua.

Os resultados deste estudo permitem aproximar as práticas organizacionais aos avanços científicos. Ao adotar as abordagens aqui apontadas, as organizações tentarão enxergar suas ofertas como um dos recursos que o cliente usa de forma integrada com recursos de outros atores para atingir seus objetivos. Portanto, mais do que se concentrar em criar experiências memoráveis em cada ponto de contato, será necessário criar uma visão mais holística do cliente, compreendendo o contexto de suas vidas e seus objetivos.

6.1 Limitações e Oportunidades de Futuras Pesquisas

Este estudo se limitou a uma revisão bibliográfica sobre métodos para gerenciar a experiência do cliente. Estudos de caso com organizações que adotam uma metodologia para gerenciar a experiência do cliente poderiam ser realizados para confirmar as tendências apontadas ou trazer novas proposições para aprimorar os métodos. Outra oportunidade seria a aplicação das etapas propostas a casos práticos, com o intuito de realizar ajustes e aprimorá-lo.

Para que a implementação de um sistema de gestão da experiência do cliente seja realizado com sucesso, existem fatores considerados críticos para o seu sucesso e que não foram abordados neste trabalho. Cultura organizacional e competências organizacionais, por exemplo, são apontadas por alguns autores como elementos fundamentais a serem trabalhados pelas organizações que desejam proporcionar experiências significativas para seus clientes.

A pesquisa na literatura sobre técnicas e ferramentas em cada estágio não foi esgotada. Existe a oportunidade de investigar o que está sendo adotado, inclusive em outros campos de pesquisa, que pode se mostrar aderente aos métodos de gerenciar a experiência do cliente. Um exemplo seria identificar ferramentas usadas em processos de inovação ou gestão da mudança. Métodos empíricos podem ser usados para testar o uso destas ferramentas.

Finalmente, é importante reforçar que os resultados deste estudo apresentam apenas tendências sobre atividades que poderão ser adotadas em um processo de sistematização da experiência do cliente pelas organizações. Ou seja, a adoção de tais práticas irá depender do contexto e do nível de maturidade em que se encontra cada organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MORGAN, F. N. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. **California Management Review**, v. 50, n. 3, p. 66–94, 2008.

- CARBONE, L. P. **Clued In How to Keep Customers Coming Back Again and Again**. 3. ed. Upper Saddle River: FT Prentice Hall, 2004.
- CARÙ, A.; COVA, B. Co-creating the collective service experience. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, p. 276–294, 2015.
- CHESBROUGH, H. **Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era**. 1. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011.
- EDELMAN, D. C.; SINGER, M. Competing on Customer Journeys. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 11, p. 88–94, 2015.
- FROW, P. et al. Value propositions : A service ecosystems perspective. 2014.
- FROW, P.; PAYNE, A. Towards the “perfect” customer experience. **Journal of Brand Management**, v. 15, n. 2, p. 89–101, 2007.
- GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 395–410, 2007.
- GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing Theory**, v. 11, n. 3, p. 279–301, 2011.
- GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133–150, 2013.
- HEINONEN, K.; STRANDVIK, T. Customer-dominant logic: foundations and implications. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 6/7, p. 472–484, 2015.
- HEINONEN, K.; STRANDVIK, T.; VOIMA, P. Customer dominant value formation in service. **European Business Review**, v. 25, n. 2, p. 104–123, 2013.
- HELKKULA, A.; KELLEHER, C.; PIHLSTRÖM, M. Characterizing Value as an Experience. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 1, p. 59–75, 2012.
- HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential Aspects os consumption. **The Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 2, p. 132–140, 1982.
- HOMBURG, C.; JOZIĆ, D.; KUEHNL, C. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 1–25, 2015.
- IVENS, C.; SHAW, J. **Building Great Customer Experiences**. 1. ed. New York, NY: Palgrave Macmillan, 2002.
- JAAKKOLA, E.; AARIKKA-STENROOS, L.; HELKKULA, A. Service experience co-creation: Conceptualization, implications and future research directions. **Journal of Service Management**, n. May, 2015.
- JAAKKOLA, E.; HELKKULA, A.; AARIKKA-STENROOS, L. Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, p. 182–205, 2015.
- JOHNSTON, R.; KONG, X. The customer experience : a road-map for improvement. **Managing Service Quality**, v. 21, n. 1, p. 5–24, 2011.
- KLAUS, P.; MAKLAN, S. EXQ: a multiple item scale for assessing service experience. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 1, p. 5–33, 2012.

- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R.; CHEUNG, L.; FERRIER, E. Co-creating service experience practices. **Journal of Service Management**, v. 26, n. 2, 2015.
- MEYER, C.; SCHWAGER, A. Understanding Customer Experience Customer Experience. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2, p. 116+, 2007.
- PATRICIO, L. et al. Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 2, p. 180–200, 2011.
- PINE II, B. J.; GILMORE, J. Integrating experiences into your business model: five approaches. **Strategy & Leadership**, v. 44, n. 1, p. 3–10, 2016.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The New Frontier of Experience Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 2, p. 26–32, 2004.
- PUCCINELLI, N. M. et al. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 15–30, 2009.
- RAWSON, A. et al. The Truth About Customer Experience: Interaction. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 11, p. 26, 2013.
- SCHMITT, B. H. **Gestão da Experiência do Cliente Uma Revolução no Relacionamento com os Consumidores**. 1. ed. Porto Alegre-RS: [s.n.].
- TAX, S. S.; MCCUTCHEON, D.; WILKINSON, I. F. The service delivery network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. **Journal of Service Research**, v. 16, n. 4, p. 454–470, 2013.
- ULWICK, A. W.; BETTENCOURT, L. A. Giving Customers a Fair Hearing. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 3, p. 62–68, 2008.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.
- VERHOEF, P. C. et al. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31–41, 2009.
- YU, E.; SANGIORGI, D. Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development. **Journal of Service Research**, p. 109467051770935, 2017.
- ZOMERDIJK, L. G.; VOSS, C. A. NSD Processes and practices in experimental services_Zomerdijk&Voss.pdf. **Journal of Product Innovation Management**, p. 63–80, 2011.