

FRAMEWORK PARA ENTREGA DE VALOR E EXPERIÊNCIA AOS CLIENTES

EDSON COUTINHO DA SILVA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

SILVIO A. MINCIOTTI

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não há.

FRAMEWORK PARA ENTREGA DE VALOR E EXPERIÊNCIA AOS CLIENTES

1. Introdução

Há de se reconhecer que a experiência do cliente – *customer experience* (CX) – tem estimulado um novo tipo de competição. Proporcionar uma “boa” experiência influencia e impacta a satisfação, a fidelidade e/ou lealdade, a expectativa e a confiança do cliente e, ainda, para a organização, vínculos econômicos e emocionais com os produtos e/ou serviços e a marca (LIN, BENNETT, 2014). Ademais o CX foca em criar experiências diferenciadas e enriquecedoras nos pontos de contato dos clientes a fim de interagir com a organização (NASUTION et al, 2011).

Contudo, as experiências requerem ajustes e adaptações de sistemas, processos e infraestrutura às mudanças comportamentais do público-alvo. O foco no CX não é entregar benefícios para melhoria da satisfação e retenção do cliente, mas engajar clientes a comprarem mais e, ainda, a compartilharem experiências com seus grupos de referência (BERRY, CARBONE, 2007). Para Johnston e Kong (2011), a experiência ajuda na geração de vendas cumulativas em redes sociais e profissionais da organização. O CX oferece a troca de valor entre as organizações e os clientes, porém, o valor consiste não somente no que organizações entregam aos clientes, mas, em como o valor é entregue nas ofertas e na marca.

Gerenciar o CX requer conhecer os pontos de contato que afetam a percepção e a lealdade dos clientes. Assim, para influenciar as interações dos clientes, a organização precisa criar ou adotar uma abordagem centrada no cliente para apoiar a plataforma de negócios (KIM, KIM, MINER, 2009). O objetivo do CX é construir um “ecossistema de boa vontade” que custa relativamente baixo para ser mantido, mas pode entregar uma base de clientes leais que gera retornos tangíveis. Observa-se no Relatório KPMG (2019), que há seis eixos que as organizações precisam focar em projetos de CX: (i) integridade, ser confiável e robusto; (ii) expectativa, conhecer os clientes; (iii) resolução, clientes devem se sentir bem com a experiência; (iv) tempo e esforço, remover obstáculos, impedimentos e burocracia; (v) personalização, componente-chave da experiência, que inclui atenção individualizada; (vi) e empatia, a capacidade emocional e compreensão do cliente sobre uma determinada experiência.

O CX engloba o ponto holístico da experiência do cliente com o negócio, a marca e o produto e/ou serviço uma organização. Convém salientar que o CX não é, meramente, atendimento ao cliente, o qual, por sua vez, é apenas um elemento de toda a experiência. Ou seja, a experiência é maior do que o atendimento ao cliente, uma vez que inclui todos os pontos de contato que um cliente tem com a organização (GRACE, O'CASS, 2004). Nesse sentido, *design thinking*, *design* de serviço, *personas*, empirismo, interações, mapeamento de empatia, mapeamento de *stakeholders*, jornada do cliente, prototipagem, etc., são incluídos no glossário de um projeto de CX. Assim, considerando um projeto de CX, quais são os estágios da construção e entrega de valor aos clientes, com vistas a suportar os profissionais de CX no planejamento e na implementação de projetos? Este ensaio teórico visa introduzir e descrever um *framework* para o planejamento e a implementação de projetos de CX, a fim de auxiliar profissionais.

2. Conceitos de CX

A expressão CX foi abordada pela primeira vez na década de 1980 por Holbrook e Hirschman (1982). Eles estavam estudando a percepção da experiência de consumo. Carbone e Haeckel (1994) e Pine e Gilmore popularizaram a expressão em seus estudos de marketing na década seguinte. Nos anos 2000, Gentile, Spiller e Noci (2007) aprimoraram o conceito, incluindo as interações entre cliente e produto (e/ou serviço) como o “*core*” da criação de uma experiência. Eles adicionaram, também, a experiência pessoal por dimensões racionais, sensoriais, físicas, emocionais e espirituais. Walls et al (2011) apontam que as experiências são pessoais e excepcionais por abrangerem as participações dos clientes envolvendo-os emocionalmente de modo que sejam compartilhadas e lembradas. O CX é particularmente relevante para serviços. Pine e Gilmore (1999) procuraram exemplificar a aplicação de projetos de CX em serviços, tais como: entretenimento, estética, educação e escapismo.

Historicamente, as literaturas de administração de marketing, varejo e serviços pouco tratavam da experiência do cliente. Pesquisadores se concentravam em medir satisfação do cliente e a qualidade do serviço (PARASURAMAN, ZEITHAML, MALHOTRA, 2005; VERHOEF et al, 2009). Poucos pesquisadores, como Holbrook e Hirschmann (1982) teorizaram que o consumo tem atributos experimentais. Schmitt (1999) explorou como as organizações desenhavam o marketing experimental fazendo com que os clientes percebam, sintam, pensem, ajam e se relacionam com as ofertas e marcas das organizações. Berry, Carbone e Haeckel (2002) apontam que uma organização competitiva tem que oferecer experiências satisfatórias aos clientes e, cabe aos gestores de marketing, “orquestrarem” as pistas para que os clientes as notem nas interações com a organização. Satisfação ou insatisfação é um resultado essencial do CX, contudo, deve-se considerar a diferença entre satisfação e experiência.

Schmitt (2003) caracterizou, categoricamente, que a satisfação é uma atitude orientada para os resultados, enquanto a experiência é orientada para o processo. Puccinelli et al (2009) compartilham da mesma perspectiva de Schmitt (2003) em seu estudo. Meyer e Schwager (2007) acrescentam, ainda, que a satisfação do cliente é o acúmulo de uma sequência de experiências, onde o grau de satisfação é o resultado “líquido” do cálculo de boas experiências menos as experiências ruins. Em seu estudo Rowley (1999) defendeu a experiência total como um conceito absoluto, que é da satisfação do cliente derivada de uma série de interações com os clientes. Maklan e Klaus (2011) observaram a experiência real como importantes preditores de satisfação. Os clientes que têm atitudes negativas avaliam a satisfação negativamente. A relação entre experiência e satisfação vem sendo abordada nas literaturas de marketing. Para Berry e Carbone (2007), por exemplo, quanto mais favorável for a experiência, maior será satisfação.

Então, o CX emerge de um conjunto de interações entre cliente, produto (ou serviço) e marca de uma organização a fim de gerar reações (GENTILE, SPILLER, NOCI, 2007). Contudo, o CX é, ainda, a atitude subjetiva que os clientes têm para qualquer contato direto ou indireto com uma determinada organização. Por um lado, o contato direto geralmente ocorre no processo de compra, uso e serviços, e geralmente é iniciado pelo cliente. Por outro lado, o indireto na maioria das vezes inclui encontros não planejados com representantes de produtos, serviços ou marcas da organização e toma a forma de sugestões ou críticas (*buzzmarketing*), publicidade, avaliações e etc (KUEHNL, JOZIC, HOMBURG, 2019). Cabe destacar que a abordagem CX abrange uma natureza holística e inclui as atitudes cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do cliente em relação à organização. Nesse sentido, um projeto de CX deve incluir a experiência total, contemplando as fases de busca, compra, consumo e pós-venda da experiência e, pode abranger vários canais – *omnichannel* (BARWITZ, MASS, 2018).

Com efeito, o CX abrange todas as comunicações que um cliente possui com uma organização durante todo o ciclo de vida – enquanto cliente –, seja pessoalmente, por plataformas online ou, ainda, por telefone. Um projeto de CX eficiente, eficaz e efetivo tem como “*core*” uma proposta de valor clara e atraente. Em suma, um produto ou serviço que satisfaça a necessidade e o desejo do cliente, e deve estar associado a um objetivo em curto ou longo prazo (EPP, PRICE, 2011). Logicamente, que um projeto de CX, para que alcance o êxito, requer a coordenação entre diferentes departamentos de uma organização, por exemplo, marketing, desenvolvimento de produtos, inovação, atendimento ao cliente, serviços, operações e unidades do varejo. Os benefícios de um projeto de CX devem conectar clientes e negócios, como explicam Epp e Price (2011) e Hamilton e Price (2019):

- Os clientes se beneficiam quando os produtos (e/ou serviços), as marcas e as experiências – proposta de valor – são desenhadas e entregues segundo suas expectativas. Nesse sentido, a orientação ao cliente possibilita que a oferta seja mais bem adaptada às suas vidas dando a elas relevância, conveniência e acessibilidade.
- Os negócios entregam valores quando os clientes compram e consomem. Assim, propostas de valores vão desde uma compra ou consumo de produtos e/ou serviços, uma reputação da imagem da marca, até a fidelização e o relacionamento com os clientes. Uma orientação ao

cliente permite, ao gestor, ajustes do portfólio de ofertas ao mercado com vistas a alcançar lealdades e retenções de clientes.

Diante disso, a abordagem do CX concentra-se na entrega do valor potencial de um modelo de negócios centrado no cliente, bem como reconhecer suas necessidades a fim de orquestrar melhores ferramentas para abordar essa transformação dentro de uma organização (PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008). De modo geral, o CX requer três categorias de mudanças nos negócios de uma dada organização (KUEHNL, JOZIC, HOMBURG, 2019; VOORHEES et al, 2017): (i) mudança de uma estratégia com foco no portfólio de produtos e/ou serviços direcionada à identificação dos clientes mais valiosos para uma com foco no portfólio de clientes direcionada ao atendimento e relacionamento com os clientes; (ii) mudança de uma cultura que recompensa os funcionários simplesmente pelo aumento de vendas para uma que recompensa as equipes que resolvem problemas dos clientes a fim de criar laços com eles; e (iii) mudança de uma estrutura organizacional na qual as equipes operam em *silos* de produtos e interagem com as funções apenas quando precisam colocar uma oferta no mercado. Kim, Kim e Miner (2009) argumentam que uma estrutura organizacional favorável é aquela em que as unidades de negócios estão conectadas por meio de funcionários e departamentos que se reúnem em torno das necessidades e segmentos de clientes.

3. Geradores de Valor de um Projeto de CX

O direcionadores de valor para o cliente dependem dos estágios de ciclo de vida do cliente. Para Johnston e Kong (2011) e Hamilton e Price (2019), a estrutura de ciclo de vida do cliente engloba oito estágios: (i) necessidade latente – o cliente potencial não é ciente das ofertas; (ii) reconhecimento da necessidade – o cliente potencial tem ciência de que sua necessidade pode ser atendida por meio de uma oferta; (iii) pesquisa – o cliente potencial pesquisa várias opções de ofertas que possam suplantar suas necessidades; (iv) seleção – o cliente decide escolher uma oferta; (v) *onboard* – o cliente interage com as ofertas por meio dos processos, como preenchimento de formulários, compra ou aluguel de ofertas, treinamento de utilização, etc; (vi) uso – o cliente se envolve com as ofertas, aprende e cria novos usos e benefícios; (vii) migração para “cima” – cliente decide atualizar seu perfil aumentando sua taxa de consumo de ofertas, então, a gestão de relacionamento com o cliente (CRM – *customer relationship management*) é colocada em prática para alcançar o cliente (BERRY, CARBONE, 2007); (viii) migração para “baixo” – o cliente reduz o consumo de sua carteira. Portanto, a análise de dados deve ser necessária para tomada de decisão em relação ao perfil do cliente em um período específico.

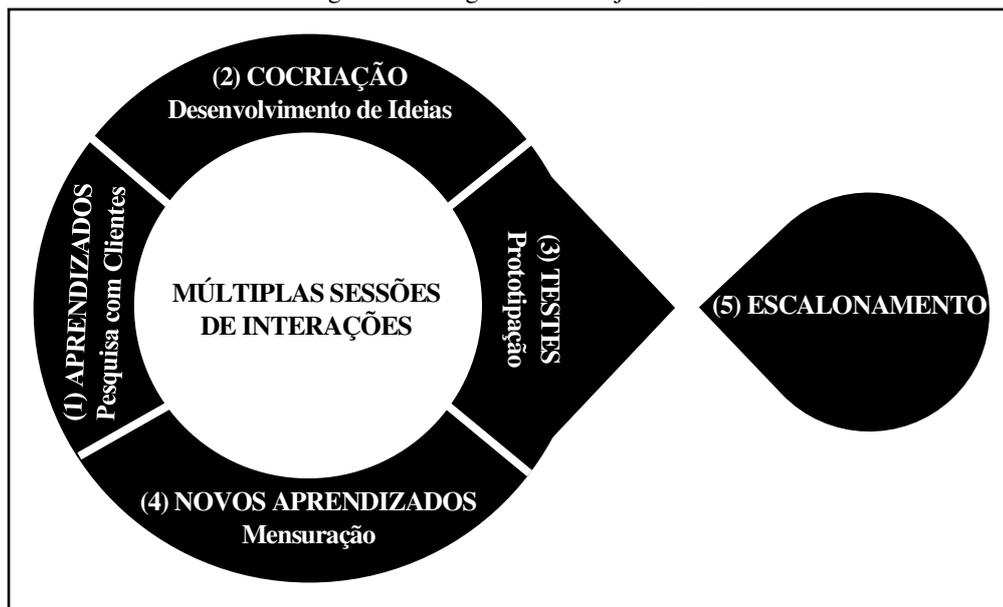
Segundo Gentile, Spiller e Noci (2007), os direcionadores de valor do cliente requerem atenção porque clientes têm necessidades e expectativas distintas. Prahalad e Ramaswamy (2004) apontam que quanto mais altos os direcionadores mais satisfeitos eles estão, porém, o contrário, nas visões de Pullman e Gross (2004), também é válido. Há de se destacar, pelas literaturas, que há oito direcionadores principais de valor ao cliente (BERRY, CARBONE, HAECKEL, 2002; RELATÓRIO KPMG, 2019; MEYER, SCHWAGER, 2007; SUJATA et al, 2015; WALLS et al, 2011): (i) velocidade – tempo dos estágios do processo para concluir a compra ou aluguel; (ii) conveniência – praticidade ao cliente, com o mínimo de interrupções; (iii) risco – risco da compra ou aluguel, ou ainda, de não receber o produto ou serviço; (iv) flexibilidade – capacidade de adaptar processos à cultura, aos hábitos e aos comportamentos de compra dos clientes; (v) relacionamento – capacidade de clientes se envolverem com funcionários na cocriação ou coprodução de ofertas, com o objetivo de customizá-las/personalizá-las (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004); (vi) informação – acesso, compreensão e orientação de informações que aprimorem as escolhas das ofertas; (PUCCINELLI et al, 2009); (vii) custos – financeiros, psicológicos, de tempo e de esforço para se envolver na compra ou aluguel de ofertas; (viii) emoção e conforto – nível de conforto físico e emocional para experimentar e interagir com as ofertas (SCHMITT, 2003).

Verhoef et al (2009) argumentam que um componente crítico do projeto de CX é a escolha de compensações entre os impulsionadores de valor. Por exemplo, uma melhoria de processo projetada

para maximizar a capacidade de atendimento ao cliente em uma empresa pode reduzir as necessidades de funcionários. Contudo, menos funcionários pode refletir em relacionamentos mais fracos com os clientes, pois reduz o os níveis de conforto deles. Maklan e Klaus (2011) apontam que, igualmente, pode haver conflito entre tentar maximizar a velocidade para os clientes e gerenciar o risco financeiro devido a menos verificações de diligências. Em tais situações, uma organização precisará liderar, com os gerentes de CX, uma avaliação dos *trade-offs* das decisões. Para Szymanski e Henard (2001), é útil desenvolver uma lista de itens “não negociáveis” que servem como “pilares” para fundamentar um plano de gestão de clientes.

Há cinco estágios que compreendem um projeto de CX e, todos, ocorrem interativamente, ver figura 1. Cabe relatar que nem todos os estágios são requeridos para os projetos de CX, uma vez que há projetos que podem precisar apenas de pesquisa com clientes, enquanto outros apenas demandar a prototipagem.

Figura 1: 5 Estágios de um Projeto de CX



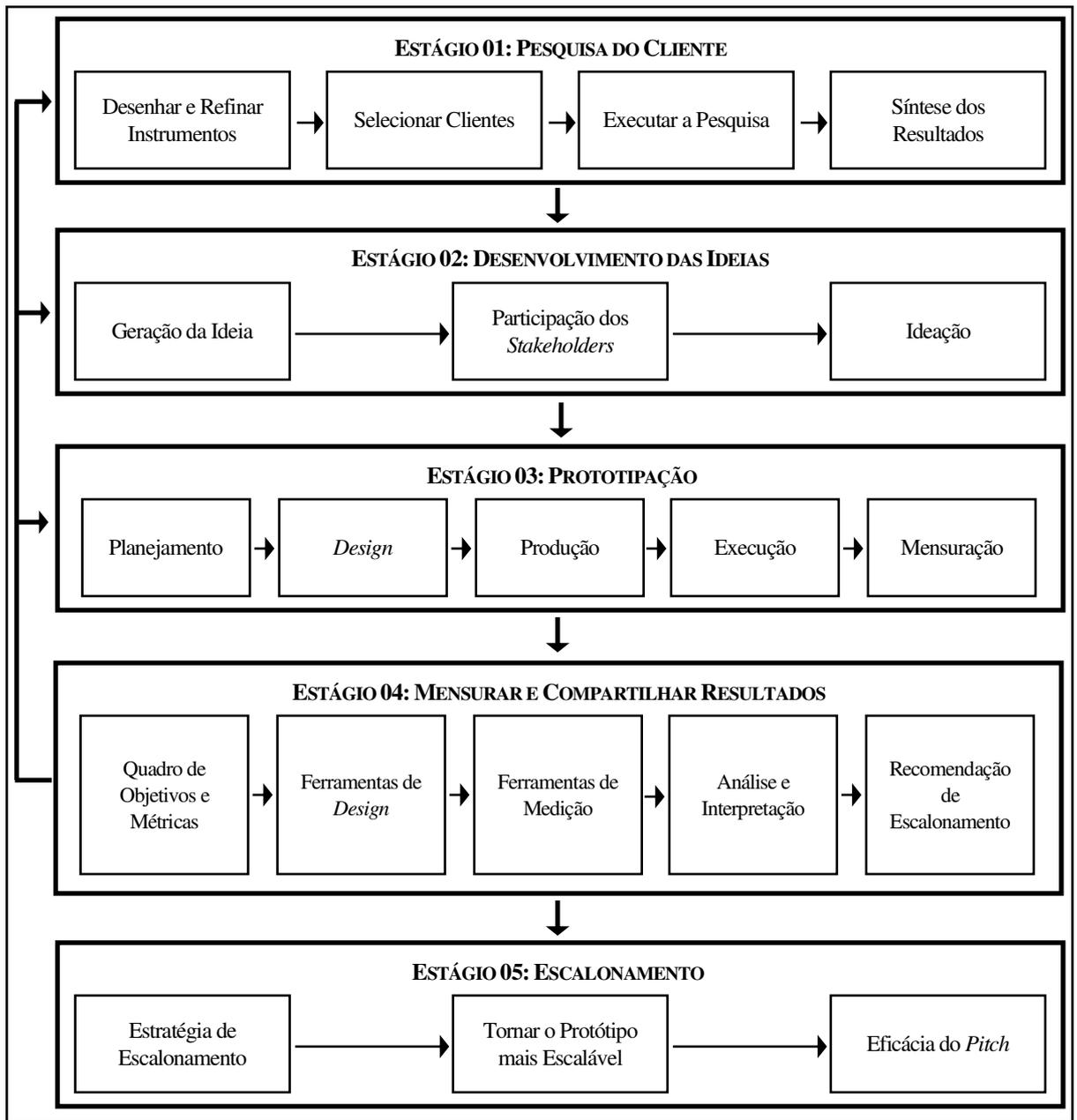
Fonte: Adaptado pelos Autores (2020)

Os projetos de CX requerem alguns elementos-chave para apoiar as práticas. Essas práticas são operacionais, extremamente essenciais para o alcance de resultados significativos. Existem quatro elementos que são igualmente relevantes (GENTILE, SPILLER, NOCI, 2007; JOHNSTON, KONG, 2011; HAMILTON, PRICE, 2019; VERHOEF et al, 2009): (i) liderança – os projetos requerem apoio robusto da alta administração para permanecer fiel à missão estratégica da organização e, também, garanti que o projeto continue sendo uma prioridade quando confrontado com difíceis compensações; (ii) equipes multifuncionais – os projetos integram departamentos e/ou setores como produto, marketing, vendas, inovação, operações, atendimento, etc – e exigirão a formação de equipes multifuncionais de trabalho, sendo um gestor de CX dedicado integralmente ao gerenciamento do projeto (KIM, KIM, MINER, 2009); (iii) orçamentos – projetos de CX requerem um orçamento separado a fim de custear as atividades, mesmo o projeto sendo conduzido por equipes multifuncionais; (iv) desempenho – os gestores devem estabelecer métricas e KPIs (*Key Performance Indicator*), indicadores-chave de desempenho, com o propósito de assegurar que as metas estejam sendo alcançadas

4. Estágios de um Projeto de CX

Apresenta-se a seguir, na Figura 2, um *framework* contemplando os cinco estágios para implementação de um CX e seus respectivos processos operacionais, os quais são explicitados na sequência.

Figura 2: CX Framework



Fonte: Adaptado pelos Autores (2020)

O primeiro estágio engloba a pesquisa do cliente por meio de métodos de *design* centrados no cliente, ver figura 2. Quatro processos são realizados para conhecer as percepções relevantes a fim de alcançar um entendimento profundo dos clientes: desenho da pesquisa, recrutamento de participantes, coleta dos dados e análise e síntese das ideias e/ou *insights*. O primeiro processo abrange a concepção e o refinamento dos instrumentos com foco nos pontos problemáticos do cliente e nas oportunidades de aprimorar o CX (CARBONE, HAECKEL, 1994). Para Lin e Bennett (2014), o escopo do instrumento requer perguntas aos clientes de modo a compreender suas necessidades e jornadas, ao invés de focar apenas nas interações. Há três métodos principais: (i) sessões de pesquisas internas para projetar as principais preocupações e necessidades nos contatos com os clientes; (ii) sessões de observação de campo para descobrir experiências e necessidades ocultas dos clientes; e (iii) *workshops* com clientes para sintetizar observações, como ideias, *insights* e oportunidades de projeto CX. O segundo processo compreende o recrutamento de clientes para executar a pesquisa. Entre 15

e 50 clientes, costumam ser considerados no escopo da pesquisa para gerar *insights* profundos. Perfil e potencialidades dos clientes precisam ser cuidadosamente observadas para selecioná-los, ainda, a pesquisa deve levar entre 2 e 3 horas de interações. O terceiro processo engloba a coleta dos dados, com uma pesquisa centrada nas observações, “falas” e registros dos pontos de vistas dos clientes. O quarto processo procura reunir, codificar, debater e compreender as principais necessidades, ideias, oportunidades e restrições apontadas pelos clientes nas interações. O *co-design* e, ainda, a cocriação, entre equipes, clientes e, se possível, parceiros, são mecanismos eficientes e eficazes para construir propostas de experiências alinhadas e sincronizadas com o que os clientes, realmente, desejam receber das organizações (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004).

O segundo estágio busca desenvolver ideias do projeto CX. Nota-se em Barwitz e Maas (2018), que o desenvolvimento de ideias eficazes para melhoria da experiência do cliente deve seguir alguns princípios operacionais: (i) envolver os departamentos pode propiciar aos profissionais ideias mais profundas dos diferentes aspectos que devem ser observados para a gestão de clientes, tais como: marketing, operações, vendas, logística, etc (KIM, KIM, MINER, 2009). Então, as ideias podem ser projetadas de modo que envolvam experiências multifuncionais; (ii) evitar críticas prematuras, ou seja, todas as ideias devem receber atenção cuidadosa. Ter apoio da alta administração é fundamental (HAMILTON, PRICE, 2019); (iii) estabelecer parâmetros, métricas ou indicadores a fim classificar ideias de forma que cada uma delas seja avaliada objetivamente e, não, subjetivamente (Relatório KPMG, 2020); (iv) escrever as ideias em termos de histórias, de modo a se comunicar e expor, mais claramente, de modo a encorajar debates e discussões acerca dos clientes do projeto (VOORHEES et al, 2017).

Este estágio requer que a equipe CX gerencie uma série de desafios. Em Gentile, Spiller e Noci (2007), Johnston (1999) e Prahalad e Ramaswamy (2004) é possível notar que os desafios se situam na cocriação e coprodução: (i) garantir que as sessões de geração de ideias criem e rastreiem oportunidades transformacionais para que produzam e entreguem soluções inovadoras; (ii) assegurar que as sessões de geração de ideias tenham ampla participação colaborativa dos *stakeholders* de distintas funções, em especial, dos atores da cadeia de valor do processo, que estão envolvidos na coprodução e entrega de produtos ou serviços aos clientes; (iii) os colaboradores da pesquisa e criação das ideias precisam ser capazes de articular claramente uma proposta de valor para a alta gestão, considerando as percepções dos clientes. Kuehnl, Jozic e Homburg (2019) apontam que a ideação é o momento em que as equipes de CX usam para criar uma solução e fazer brainstorm sobre sua usabilidade, como recursos necessários, ações a serem tomadas, formação de equipes de trabalho, etc.

Estabelecer um protótipo de projeto CX compreende o terceiro estágio. Protótipo é uma versão inicial de uma solução que pode não ter todos os detalhes de uma solução final. O objetivo é reunir ideias promissoras de experiências do cliente e testá-las a fim de obter respostas rápidas para que, após algumas interações, a melhoria da experiência seja incluída no protótipo como um aprendizado (MAKLAN, KLAUS, 2011). Os protótipos podem ser sobre novos produtos, serviços ou processos, ou, ainda, podem direcionar mudanças nas ofertas existentes – inovação incremental. Uma prototipagem deve ser planejada, tendo em mente o menor tempo e orçamento, ambos necessários para fornecer respostas convincentes para a hipótese, previamente desenhada e definida. Cabe caracterizar que uma prototipagem engloba cinco processos: planejar, desenhar, produzir, implementar e mensurar – medir (EPP, PRICE, 2011).

Com efeito, é relevante chamar a atenção para aspectos relevantes relativos à prototipagem de um projeto CX. Em primeiro lugar, entender “por que”, em outras palavras, o propósito – ou benefício – do protótipo, pensando claramente no valor que será direcionado ao cliente. Em segundo lugar, os protótipos não são pilotos, uma vez que pilotos tendem a ser implementações em pequena escala de um produto, serviço ou processo inteiro, enquanto protótipos tendem a testar componentes específicos deles com um grupo de clientes-alvo. Em terceiro lugar, considerando a perspectiva da experiência do cliente nas interações com o protótipo, a fim de fornecer informações relevantes. Em quarto lugar, o protótipo deve ser rápido e com baixo custo. Ademais, a prototipagem rápida é valiosa para acelerar

o lançamento de uma oferta ao mercado. Cabe colocar que os protótipos de baixa fidelidade podem render aprendizado e percepções muito úteis sobre o que pode ser aprimorado no projeto. Em quinto, a prototipagem requer parâmetros de avaliação e aprovação menos rigorosos do que aqueles usados para projetos de produtos e/ou serviços tradicionais ou, mesmo, pilotos. Enfim, a prototipagem requer um orçamento separado para aprimorar regularmente o protótipo após as sessões de testes e interações (KUEHNL, JOZIC, HOMBURG, 2019).

O quarto estágio remete à avaliação dos protótipos para aprimorar o CX. O propósito principal está em medir e compartilhar os resultados. Há projetos de CX que, mesmo nesta fase, já realizam a medição do *Return of Investment* (ROI) do protótipo em termos de comportamento de compra, bem como a fidelidade do cliente (RELATÓRIO KPMG, 2020). Para Maklan e Klaus (2001) a medição tem o objetivo de obter informações rápidas dos clientes expostos aos protótipos a fim de modificá-los e adaptá-los continuamente, de modo a incluir as novas perspectivas ou novos aprendizados dos clientes em uma versão aprimorada do protótipo. Verhoef et al (2009) pontuam que a medição e a avaliação do protótipo pode ser feita por meio de vários métodos: pesquisas (*survey*), entrevistas, discussões em grupos focais (*focus group*), análise de dados do cliente para observar indicadores do protótipo antes e depois das modificações, etc. Walls et al (2011) destaca que é crucial selecionar métodos com base na natureza do protótipo e nas características do cliente. Nesse sentido, para a criação de protótipos confiáveis e bem-sucedidos em escalabilidade vertical, cinco processos precisam ser considerados:

- i. Quadro de mensuração dos objetivos: engloba ouvir sugestões ou hipóteses dos clientes de como o protótipo poderia aprimorar a experiência do cliente e os indicadores que precisariam ser medidos com vistas a avaliar se as melhorias propostas para o projeto de CX foram ou não alcançadas (EPP, PRICE, 2011).
- ii. Ferramenta de design: envolve escolher uma ferramenta de pesquisa adequada para medir o impacto do projeto nos clientes – personas. Dependendo dos indicadores que serão testados no protótipo, o instrumento pode ser uma pesquisa com o cliente, focus group, conjunto de dados do cliente existente em uma organização, ou, ainda, sessões interativas com os clientes (GENTILE, SPILLER, NOCI, 2007).
- iii. Execução da ferramenta de medição: durante a fase de execução, o gerente do projeto de CX precisa decidir acerca da amostra de clientes da pesquisa, ou seja, por meio da ferramenta que foi definida, determinar a quantidade de clientes que será exposta ao protótipo. Se for o caso, acessar, também, base de dados e informações de interesse de clientes que não foram expostos ao protótipo, para complementar a base de informações (JOHNSTON, KONG, 2011).
- iv. Análise e interpretação dos resultados: agrupar, ordenar e estruturar os dados e informações obtidos e produzir os resultados, a partir das interações com os clientes. Em Payne, Storbacka e Frow (2008), pode-se observar que os resultados devem ser agrupados em não alcançados e alcançados, mediante quadro de mensuração dos objetivos, e, também, insights ou novas ideias propostas pelos clientes. Estes resultados poderão dizer que o projeto de CX está ou não apropriado, nas perspectivas dos clientes.
- v. Recomendações de escalonamento: tendo alcançado os resultados apropriados, o projeto de CX precisará ser escalado e, novamente, testado. Este processo envolve a apresentação dos recursos dos protótipos para obtenção de novos dados e informações em situações de uso e/ou consumo da experiência por parte do cliente. Medições revelarão se o desempenho atende ou não às expectativas dos clientes. Nesse momento, o projeto poderá ter inserções, modificações ou redução de recursos (VOORHEES et al, 2017).

Produzir protótipos CX de sucesso não é suficiente, se eles não forem aceitos por um grande número de clientes da organização. É aqui que reside a diferença entre a missão e o objetivo do projeto de CX. Os objetivos podem ter sido atendido, como, entregar um projeto de CX conforme planejado. Contudo, o projeto, mesmo sendo bem executado, pode não entregar a experiência plena aos clientes e, logo, não gera satisfação aos clientes, aqui reside a missão (GRACE, O’CASS, 2004). Kuehnl,

Jozic e Homburg (2019) dizem que isto é denominado valor perdido, ou seja, o projeto de CX foi entregue, mas está abaixo do ideal. Entende-se que a adoção, o uso e o consumo da experiência por parte de um grande número de clientes são elementos-chave de sucesso de um projeto de CX, porque assegura que o protótipo foi testado e, também, gerou confiança e credibilidade nos clientes.

O escalonamento é o quinto – e último – estágio e compreende três processos que podem ser executados interativamente pelas equipes de CX. Primeiro, construir estratégias de escalonamento de que reflita e dimensione as estratégias da organização – missão, objetivos, metas, posicionamento, etc. Em suma, a estratégia é elaborada considerando os interesses dos *stakeholders* internos e externos da organização (PARASURAMAN, ZEITHAML, MALHOTRA, 2005). O próximo processo procura tornar o protótipo “mais escalonável”, ou seja, o emprego de “*hacks*” – que são experimentos. Técnicas como *growth hacking* são empregadas por *startups* para escalar um grande volume de clientes por meio de tecnologias para a expansão da base de clientes. Método adequado para ambientes virtuais. Para ambientes físicos, os gestores de CX precisarão buscar soluções alternativas que, não são, facilmente, escalonáveis e econômicas. Enfim, o *pitch* eficaz, que envolve a preparação de argumentos de vendas que produzam os resultados esperados. Equipes de CX podem fazer uso de ferramentas como *Business Model Canvas* ou MVP (*Minimum Value Product*) para criar argumentos de vendas atraentes e, também, aumentar a taxa de escalonamento de protótipos (VOORHEES et al, 2017).

5. Considerações Finais

Estratégias experimentais de marketing tem sido elaboradas por organizações com o objetivo de atrair o cliente para interagir e se envolver com as ofertas e, mais propriamente, fazer com que eles tenham atitudes proativas e favoráveis, seja por meio de interações diretas com a organização, bem como indiretas, mediante intermediários. Essas interações podem ser organizadas nas etapas de pré-consumo, consumo e pós-consumo. Na verdade, o CX engloba um constructo psicológico que busca em uma atitude holística e subjetiva, resultante do contato com o cliente com a organização através dos diferentes canais buscando obter o engajamento do cliente (GENTILE, SPILLER, NOCI, 2007; PINE, GILMORE, 1999). Com efeito, essas interações com os clientes busca proporcionar seis categorias de respostas que estruturam o CX, estabelecidas em sensorial e física, emocional e afetiva, cognitiva, pragmática, estilo de vida e relacional (SCHMITT, 1999; 2003). Diante disso, as interações e os envolvimento acumulam conhecimento, valor e qualidade percebida do cliente em cada fase do processo de experiência, resultando assim, na possibilidade de os clientes estabelecerem uma conexão emocional com as ofertas (MEYER, SCHWAGER, 2007).

Examinando a literatura acerca do tema CX, é possível observar a ausência de um instrumento estruturado – nos moldes de um *framework* – para orientar os gestores e equipes de CX no desenho dos principais direcionadores de valor para o cliente e, então, organizar uma experiência que busque contemplar as interações nas fases de pré-consumo, consumo e pós-consumo (BERRY, CARBONE, HAECKEL, 2002). Este ensaio descreveu oito direcionadores de valor para o cliente que devem estar em um projeto de CX: velocidade, conveniência, risco, flexibilidade, relacionamento, informação, custos e emoção e conforto. Além disso, cinco estágios foram apresentados e detalhados: (i) realização de pesquisa de campo imersiva para entender os desafios do projeto CX; (ii) idealizar e gerar soluções para os desafios por meio das pesquisas realizadas; (iii) desenhar e executar protótipos de pequena escala que aprimorem mediante interações com clientes; (iv) medição dos resultados dos protótipos e, então, decidir o impulsionamento; (v) e escalar os protótipos que foram bem-sucedidos, segundo os clientes. Assim, o papel do gestor envolve prover e impulsionar experiências de valor aos clientes em harmonia com benefícios que serão proporcionados a organização.

Entretanto, a concepção, desenho e implementação de projetos de CX passa pela adoção de uma cultura de CX, a qual significa implementar uma orientação centrada no cliente – ou centrada no ser humano (PINE, GILMORE, 1999). Não basta apenas ter ideias e protótipos de CX, se o foco no cliente não é um elemento vital da cultura da organização. Em outras palavras, estratégias, estrutura

organizacional equipe, qualificações, espírito, etc (BERRY, CARBONE, 2007). Uma cultura de CX com foco no cliente pode compreender iniciativas: CX estratégico, integrar CX com liderança, tornar o CX visível, integrar CX com treinamento e capacitação, conectar CX com gestão de desempenho, integrar princípios de CX no trabalho, construir plataformas de CX – práticas – e destinar orçamentos para a gestão de projetos CX (VERHOEF et al, 2009). Assim sendo, a organização precisaria criar uma mentalidade CX, com processos, orçamentos, métricas de desempenho tangíveis e mensuráveis e integração entre as áreas da organização – equipes multifuncionais.

Este estudo teve como objetivo apresentar, construir e discutir os estágios de entrega da valor e experiências por meio de um *framework* que possa suportar os profissionais de CX nas organizações. Nesse sentido, para futuros estudos relacionados ao tema CX, dois temas podem requerer certo nível de dedicação dos pesquisadores: um seria a aplicação deste *framework* na concepção de projetos CX e, após, analisar e avaliar os desafios a fim de promover adequações e aprimoramento do modelo; e outro seria o impacto de uma cultura centrada (ou não) no cliente no processo de desenho e construção de projetos de valor e experiência ao cliente. Quanto à limitação, este ensaio não contém pesquisa empírica, apenas uma revisão da literatura para construção discussões e o desenvolvimento de um *framework* a fim de contribuir com o tema marketing de experiência.

Referências

- BARWITZ, N., MAAS, P. Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*, v. 43, p. 116–133, 2018.
- BERRY, L. L., CARBONE, L. P. Build Loyalty Through Experience Management. *Quality Progress*, v. 40, n. 9, p. 26-32, 2007.
- 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.
- CARBONE, L. P., HAECKEL, S. H. Engineering Customer Experiences. *Marketing Management*, v. 3, n. 3, p. 8-19, 1994.
- EPP, A. M., PRICE, L. L. Designing Solutions Around Customer Network Identity Goals. *Journal of Marketing*, v. 75, n. 2, p. 36–54, 2011.
- GENTILE, C., SPILLER N., NOCI, G. How to Sustain 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.
- GRACE, D., O’CASS, A. Examining Service Experiences and Post-Consumption Evaluations. *Journal of Services Marketing*, v. 18, n. 6, p. 450–461, 2004.
- HAMILTON, R., PRICE, L. L. Consumer Journeys: Developing Consumer-Based Strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 47, p. 187-191, 2019.
- HOLBROOK, M. B., HIRSCHMAN, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, v. 9, n. 10, p. 132-40, 1982.
- JOHNSTON, R. Service Transaction Analysis: Assessing and Improving the Customer's Experience. *Managing Service Quality*, v. 9, n. 2, p. 102-109, 1999.
- JOHNSTON, R., KONG, X. The Customer Experience: A Road-map for Improvement. *Managing Service Quality*, v. 21, n. 1, p. 5-24, 2011.
- KIM, J. Y., KIM, J. Y., MINER, A. S. Organizational Learning from Extreme Performance Experience: The Impact of Success and Recovery Experience. *Organization Science*, v. 20, n. 6, p. 958-978, 2009.
- RELATÓRIO KPMG (2019). *The New Competitive Advantage: Customer Experience Excellence*. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ro/pdf/2019/customer-experience-lq.pdf> Acesso em 15 de Maio de 2020.
- KUEHNL, C., JOZIC, D., HOMBURG, C. Effective Customer Journey Design: Consumers’ Conception, Measurement, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 47, n. 3, p. 551-568, 2019.

LIN, Z., BENNETT, D. Examining Retail Customer Experience, and the Moderation Effect of Loyalty Programmes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 42, n. 10, p. 929-947, 2014.

MAKLAN, S., KLAUS, P. P. Customer Experience: Are We Measuring the Right Things? *International Journal of Market Research*, 53, v. 6, p. 771-792, 2011.

MEYER, C., SCHWAGER, A. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 2, p. 116-126, 2007.

NASUTION, R. A., SEMBADA, A. Y., MILIANI, L., RESTI, N. D., PRAWONO, D. A. The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Service Marketing. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 148, p. 254-261, 2014.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., MALHOTRA, A. E-S-QUAL: A Multiple-item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, v. 7, n. 3, p. 213–233, 2005.

PAYNE, A., STORBACKA, K., FROW, P. Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 83–96, 2008.

PINE, J., GILMORE, J. H. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 4, p. 97-105, 1998.

PINE, J., GILMORE, J. H. *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press: Boston, 1999.

PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004

PUCCINELLI, N. M., GOODSTEIN, R. C., GREWAL, D., PRICE, R., RAGHUBIR, P., STEWART, D. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 1, p. 15-30, 2009.

PULLMAN, M. E., GROSS, M. A. Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors. *Decision Science*, v. 35, n. 3, p. 551-578, 2004.

ROWLEY, J. Measuring Total Customer Experience in Museums. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 11, n. 6, p. 303-308, 1999.

SCHMITT, B. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 15, n. 1–3, p. 53-67, 1999.

SCHMITT, B. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your Customer*. New Jersey: Wiley and Sons, 2003.

SUJATA, J., SANJAY. B., KIRAN, R., ROHAN, A. Towards Greater Customer Experience: Role of Network Parameters on Key Business Drivers. *ARPJ Journal of Engineering and Applied Sciences*, v. 10, n. 3, p. 2037-2046, 2015.

SZYMANSKI, D. M., HENARD, D. H. Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 29, n. 1, p. 16-35, 2001.

VERHOEF, P. C., LEMON K. N., PARASURAMAN A., ROGGEVEEN A., TSIROS M., SCHLESINGER L. A. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

VOORHEES, C. M., FOMBELLE, P.W., GREGOIRE, Y., BONE, S., GUSTAFSSON, A., SOUSA, R., WALKOWIAK, T. Service Encounters, Experiences, and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand our Lens. *Journal of Business Research*, v. 79, p. 269–280, 2017.

WALLS, A., OKUMUS, F., WANG, Y., KWUN, D. Understanding Customer Experience: An Exploratory Study of Luxury Hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, v. 20, n. 2, p. 166-197, 2011.