

Uma metodologia de análise para a gestão da experiência do cliente a partir da criação do relacionamento superior

RESUMO

Juliana Cândido Custódio
juliana@happytrack.app
Centro Universitário Curitiba (Unicuritiba),
Curitiba, Paraná, Brasil.

Com a mudança do cenário de negócios e comportamento de consumo, faz-se necessária a investigação de como as empresas podem criar sistemas eficazes para gerenciar estratégias e manter a sua vantagem competitiva. Por isso, o objetivo deste estudo é propor uma escala multidimensional para a avaliação das estratégias voltada à gestão da experiência do cliente, apresentando uma nova perspectiva, embasada na teoria da criação de capacidades dinâmicas e na criação do relacionamento superior entre a empresa e seus *stakeholders*. O estudo constitui-se de análises qualitativas e quantitativas, realizadas por meio de observação, entrevistas e aplicação de questionários. Uma perspectiva sistemática para criar e avaliar estratégias é apresentada, permitindo o alinhamento das ações para o atingir objetivos, melhorar a gestão de processos e de relacionamento internos e externos na criação de experiência memoráveis de compra.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da experiência do cliente. Estratégia de comunicação. Desempenho organizacional. Relacionamento superior. Capacidades dinâmicas.

INTRODUÇÃO

Hoje, as pessoas não buscam apenas produtos e serviços de qualidade. Elas querem vivenciar experiências de compra e de uso de serviços que sejam memoráveis. Na década de 60 buscava-se entender a criação do processo de decisão. Já na década de 70, o foco era na satisfação e lealdade. Na década de 80, o objetivo era entender o contexto dos serviços e mapear a jornada do cliente. A partir dos estudos da década de 90 há um foco maior em busca de estratégias de relacionamento, mas apenas nos anos 2000 iniciou-se um processo de busca de uma aproximação entre os conceitos de relacionamento, estratégia e experiência (LEMON; VERHOEF, 2016). E hoje, a necessidade é de entender como essa inter-relação agrega valor e traz resultados de forma perene para os negócios.

Para isso, os clientes devem se sentir envolvidos com a marca e ter emoções positivas em relação à empresa no momento de contato vivenciado com ela. Mas isso só acontece quando existe consistência e alinhamento de estratégias envolvendo todos os estímulos propostos antes, durante e após a compra do cliente. Trata-se da arte de gerenciar as impressões, sensações e comportamentos em todos os pontos de contato com a marca, propondo ações que possibilitem equilibrar expectativas e altos níveis de satisfação e engajamento do cliente (OLIVER, 1980; HOMBURG; KOSCHATE; HOYER, 2006).

A gestão da experiência do cliente é um dos elementos essenciais da composição da estratégia organizacional. Muito confundida no cenário empresarial meramente como atendimento ao cliente e atividades de suporte, a experiência vivenciada envolve todos os pontos de contato do cliente com a empresa e depende das estratégias criadas deliberadamente para tal e embasadas em uma filosofia de gestão: o relacionamento superior (CUSTÓDIO, 2013).

O relacionamento superior é uma estratégia de negócios direcionada à construção e à manutenção de relacionamentos com os públicos com o objetivo de obter maior competitividade no mercado. O foco da estratégia é agregar singularidade, diferencial competitivo e sustentabilidade em ações conjuntas que permitam o aumento do valor percebido pelo o cliente final, não apenas com o produto ou serviço, mas com a interação promovida em contato com a marca, culminando na formação da experiência do cliente.

No entanto, existem diversos estudos que tratam a Gestão da Experiência do Cliente apenas como resultado da empresa para o cliente – emoções, sensações, cognição e questões sociais e espirituais (VERHOEF et al., 2009) - e não com tanto foco em formas para criar estratégias efetivas que gerem o bom desempenho do negócio (OMURA et al, 2019; MOREIRA et al, 2017; MAKLAN, KLAUS, 2011). Deste modo, este estudo tem o objetivo de propor um modelo multidimensional para criação e avaliação das estratégias voltadas à gestão da experiência do cliente, apresentando uma nova perspectiva metodológica, embasada na teoria da criação de capacidades dinâmicas e na criação do relacionamento superior da empresa.

Como objetivos específicos do método proposto pretende-se: a) conceber um design visual que permita verificar o alinhamento das estratégias em cada etapa do processo de compra, b) relacionar questões que envolvam as estratégias da empresa em todo o processo de decisão do consumidor, c) estabelecer um fluxo de ações que permitam o reforço no relacionamento com o cliente e a aprendizagem para a empresa.

A partir de um modelo de informações será possível conduzir a elaboração de estratégias da empresa de uma forma estruturada para garantir o alinhamento de todas as ações realizadas em relação ao posicionamento de marca e assegurar a efetividade em relação a resposta pretendida pelo consumidor em cada ponto de contato, garantindo a qualidade e valor percebidos da empresa. Uma experiência do cliente bem definida e implementada pela empresa garante o sucesso das estratégias e o desempenho organizacional, pois permite aumento da qualidade percebida, níveis positivos de satisfação do cliente, lealdade e engajamento de clientes, bem como o aumenta a lembrança de marca e a predisposição à compra (CUSTÓDIO, 2013).

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico será discutido sobre como criar estratégias de relacionamento empresarial com base em capacidades dinâmicas da empresa, como criar e gerenciar o relacionamento superior como uma estratégia para os negócios e como a gestão da experiência do cliente é criada e mantida na empresa de modo estratégico.

CRIAÇÃO DE RELACIONAMENTOS A PARTIR DA TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

A vantagem competitiva da empresa pode ser obtida por meio da elaboração de uma estrutura voltada a prevenir e contra-atacar forças do mercado, pois as empresas são como um sistema aberto e estão sujeitas a influência direta do ambiente externo (PORTER, 1980; FLEISHER; BENSOUSSAN, 2007). Deste modo, muitas forças podem agir sobre a organização e influenciar a criação de relacionamentos com seus públicos.

Em alguns setores da economia, a mudança do cenário de negócios faz mudar também o comportamento de consumo e a exigência de clientes. Diante da alta competitividade, as empresas precisam se munir de recursos que gerem maior desempenho e novas experiências para os clientes (JOSHI, 2014).

Nessa perspectiva, as teorias da visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) e das capacidades dinâmicas (TEECE et al. 1997) tornam-se necessárias para entender como as empresas podem criar novos meios para se adaptar e ter a agilidade organizacional para responder adequadamente a essas mudanças. Enquanto a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) afirma que as empresas obtêm vantagem competitiva sustentada quando implementam estratégias que exploram suas forças internas, respondendo a oportunidades do ambiente, enquanto neutralizam ameaças externas e evitam fraquezas internas, as capacidades dinâmicas, segundo TEECE et al. (1997), tornam-se uma questão central da estratégia empresarial pelo fato de estarem relacionadas diretamente ao ambiente e suas constantes mudanças. As capacidades dinâmicas se referem à abordagem que identifica competências específicas que podem ser fonte de vantagem e explora a existência de competências as quais possam superar mudanças ambientais (TEECE et al., 1997), como é caso da criação de estratégias de relacionamento na empresa (DEL CORSO et al, 2009; CUSTÓDIO, 2013, HARISSON, 2005).

A partir da questão que aborda mecanismos de criação de estratégias, o maior foco é a para obtenção de retorno financeiro e competitividade para a empresa, que segundo Makadok (2000), trata-se de desenvolver o mecanismo de criação de capacidades (*capability building*). O objetivo é construir ao longo do tempo habilidades específicas de forma mais competitiva que seus concorrentes, baseadas em informações, materiais ou aptidões, cujo objetivo é propiciar maior produtividade dos seus recursos já existentes na empresa e obter maior flexibilidade estratégica para proteger os resultados do produto ou serviço final na percepção do cliente. Por isso, a criação de capacidades organizacionais permite que o retorno financeiro se materialize depois da aquisição e utilização dos recursos, e percepção do cliente, pois, segundo TEECE et al. (1997) a vantagem para as empresas está no desenvolvimento de seus próprios recursos/capacidades, ao contrário de comprá-los, pois agrega maior valor e diferencial competitivo para a empresa.

Nessa perspectiva, pode ser observado que a articulação entre recursos e capacidades para criar estímulos para os clientes torna-se mais importante que os estímulos de modelo isolado. Diante disso, surge o relacionamento superior da empresa, configurado através da teoria da capacidade dinâmica, que permite embasar como as empresas podem criar singularidade das interações, diferenciais competitivos e sustentabilidade da estratégia a partir das interações que promovem entre os públicos do negócio.

A superioridade explicada por Day e Wensley (1988), Drucker (1997) e Harisson (2005) é o alcance de resultados melhores que os concorrentes. No que tange os relacionamentos, a superioridade está em criar estratégias de trocas que estabeleçam relações singulares e que agreguem valor e diferencial de forma sustentável aos negócios (CUSTÓDIO, 2011; DEL CORSO, CUSTODIO; DRABECK, 2009).

O conceito de relacionamento superior trata a perspectiva que a empresa utiliza as relações que visam criar colaborações com os públicos de interesse como uma de suas principais competências para desenvolver seus processos produtivos (CUSTÓDIO, 2013). Trata-se da sustentação de que os relacionamentos, a partir de capacidades dinâmicas da organização, pode alcançar objetivos comuns entre os públicos. O relacionamento superior, assim, assume a lógica na escolha de parceiros e no desenvolvimento de recursos e de competências, que conjuntas, agregam valor e permitem adaptação às mudanças constantes no cenário de negócios, conquistando ou mantendo sua posição competitiva. Isso inclui também questões de relacionamento com colaboradores, fornecedores e concorrentes para criar processos que sejam eficazes e entreguem o valor esperado para o cliente.

A percepção de valor para o cliente é influenciada por diversos fatores que permitem criar a experiência vivenciada com a empresa (BITNER, 1992; WALTER; EDVARDSSON; OSTROM, 2010; BEBKO, SCIULLI; GARG, 2006). Estes fatores, por sua vez, são criados a partir de recursos e capacidades do ambiente externo que impactam na qualidade percebida (BITNER, 1992) e permitem criar expectativas em um nível adequado a garantir a satisfação do cliente com a entrega realizada pela empresa (KLAUS; MAKLAN, 2012). Nessa perspectiva, o relacionamento superior garante uma percepção de qualidade da interação promovida pela empresa e permite o atendimento dos objetivos dos públicos de forma mais satisfatória que diante de trocas realizadas com outras organizações do mesmo setor (CUSTODIO, 2013).

Outra questão é que o relacionamento superior como capacidade dinâmica da organização permite dinamizar os processos de comunicação internos e externos, trazendo informações preciosas para a gestão do negócio. A esse respeito, um processo comunicativo eficaz permite maior percepção e entendimento do cenário empresarial e proporciona maior agilidade para prevenir e gerenciar problemas a partir da percepção de riscos (CUSTÓDIO, 2013). Assim, esse processo permite que a empresa se torna mais apta a visualizar oportunidades e garantir a satisfação dos seus públicos num processo de aprendizagem contínua.

Nessa perspectiva, o relacionamento superior da empresa é a estratégia que permite direcionar a criação de políticas voltadas à gestão da experiência do cliente, na medida em que todos esses públicos da empresa são aptos para criar estruturas de relacionamentos e ações que influenciam positivamente na percepção dos clientes e na sua interação com a empresa nos seus diferentes pontos de contato (CUSTÓDIO, 2013). Isso surge de diversas ações conjuntas que acompanham o percurso realizado durante o processo de decisão do consumidor (SOLOMON, 2002; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

Trata-se, também, de uma cadeia de comunicação e de processos na qual a empresa deve ser coesa para garantir o relacionamento em todos os níveis do negócio (CUSTÓDIO, 2011), incluindo áreas e hierarquias distintas. Como resultado das estratégias de relacionamento superior criadas para orientar a experiência do cliente, temos Custódio (2013):

- a satisfação geral de todos os públicos envolvidos no processo e não apenas do cliente,
- a confiança formada, pela garantia de qualidade ofertada, percebida e recebida, e
- o aumento dos resultados financeiros.

Assim, a experiência do cliente depende de todo o contato que ele mantém com a empresa durante toda a jornada de compra. Envolve desde do momento em que percebe uma necessidade e coloca a empresa na lista de possíveis fornecedores de produtos e serviços que podem satisfazer suas necessidade e resolver os seus problemas, até mesmo depois que compra e utiliza a solução que empresa forneceu para ele.

GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE COM BASE NO RELACIONAMENTO SUPERIOR

Todo produto e serviço envolve uma experiência que promove aspectos cognitivos, emocionais, sociais, sensoriais e espirituais aos clientes e que são capazes de promover a interação e aproximação deles com a empresa (BOLTON et al., 2014; LEMKE; CLARK; WILSON, 2011; VERHOEF et al., 2009). E mesmo se a ideia de experiência seja distinta para produtos e serviços, pois envolve como o cliente passa seu tempo conforme diversos estágios de contato com a marca, envolvendo um aspecto pessoal único para cada um (PINE; GILMORE, 1998), deve ser considerado que há o lado do desenvolvimento de habilidades de promover essas interações de forma a modelar o comportamento desejado do consumidor, envolvendo um processo de aprendizagem e relacionamento cognitivo e afetivo com a marca (AAKER, 2001; GUMMESSON, 2005).

Dentro desta perspectiva, deve ser diferenciado o ponto de vista do cliente e da criação de estratégias pela empresa. Dentro das definições, a questão de experiência do cliente ou customer experience – do ponto de vista do cliente – é a experiência vivida por ele durante seu contato com uma empresa (PINE; GILMORE, 1998; VERHOEF et al., 2009); já a gestão da experiência do cliente, ou customer experience management (CEM) é contextualizada pela criação e gerenciamento de estímulos que permitem ao cliente criar as suas percepções, sensações e memórias em contato com uma determinada empresa ou marca.

Por exemplo, em restaurantes, a hospitalidade (24,9%), o ambiente de serviços (63,8%) e o marketing de experiência (10,1%) influenciam positivamente na satisfação e na criação da lealdade de clientes (STEFANINI et al, 2018). Ou seja, há diversos fatores subjacentes à estratégia que influenciam a satisfação e não apenas critérios de produto, atendimento e serviços.

Então, criar estratégias para uma boa experiência do cliente é fundamental para a percepção de valor no uso de produtos, mas com critérios que não podem ser relacionados diretamente a ele (KLAUS; MAKLAN, 2012; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Neste ponto, alguns estudos consideram a criação da experiência do cliente como derivado de estratégias de servicescapes – a influência do ambiente físico e online na percepção de valor e no comportamento de compra (BITNER, 1992; WALTER; EDVARDSSON; OSTROM, 2010; PINE; GILMORE, 1998) – além de estratégias de posicionamento da marca (SO; KING, 2010) e de service design (MORGAN et al, 2008; PATRICIO; FISK; CUNHA, 2008; CHUANG, 2007; DONG; SIU, 2013). Por outro lado, as três perspectivas podem ser observadas dentro da estratégia de relacionamento superior (CUSTÓDIO, 2013). Esses fatores impactam na propensão a novas compras por parte dos clientes (PAREIGIS; ECHEVERRI; EDVARDSSON, 2012) e a percepção de risco existente nesses critérios propiciam a aprendizagem organizacional e melhoria contínua (CUSTÓDIO, 2013).

O servicescape influencia a percepção e promove a criação de memórias agradáveis para o consumidor (BITNER, 1990), servindo também para impactar a percepção de tempo das compras (BERRY et al, 2006), de posicionamento de preço além da própria qualidade de serviços (BEBKO; SCIULLI; GARG, 2006) e reflete questões que permitem verificar a efetividade da empresa quanto a critérios de confiança e empatia (REIMER; KUEHN, 2005), dois importantes fatores considerados dentro da escala SERVQUAL (PARASURAMAN et al, 1988). Envolve também as emoções e a percepção de qualidade incluída em fatores como estética, atmosfera e ambiente, serviços, produtos, iluminação, layout e aspectos sociais (JOHNSON et al, 2009; MORGAN et al, 2008). Estes fatores permitem que o cliente perceba também a conformidade da proposta, fator promovido pelo posicionamento de marca e de produtos, propiciado por estratégias de comunicação mercadológica (AAKER, 2001; KUNSH, 1995).

Para Fernandes e Neves (2014), o Servicescape influencia a percepção de valor do cliente a partir de critérios como layout do ambiente de serviços, limpeza, questões tecnológicas de equipamentos e dimensão estética criada. Isso permite afetar de modo direto na satisfação do consumidor, pois permite criar uma expectativa adequada e consequentemente criar o desejo de repetir a experiência considerando a marca para próximas compras.

No entanto, apesar de autores considerarem a questão do relacionamento com o cliente, como políticas e estratégias voltadas à fidelização de clientes (GUMMESSON, 2005), embora há consideração importante desse relacionamento durante a compra (GRONROOS, 1982), há pouca consideração de relacionamento antes da compra ou antes do contato efetivo com a motivação de compra, como é o caso de questões relacionadas ao branding (SO; KING, 2010). Nesse ponto, precisamos recorrer a teorias de comportamento do consumidor que retratam a questão da percepção da necessidade, da busca de informações e da comparação e escolha como critérios essenciais para o primeiro contato com cliente com uma marca (SOLOMON, 2002; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

A esse respeito, faz-se necessário discutir dentro da perspectiva da construção da experiência, o resultado final obtido por ela: a satisfação. Homburg, Koschate e Hoyer (2006), Oliver (1980) e Klaus e Maklan (2012) consideram que a satisfação do cliente, inerente a todo o processo que ele vivenciou em contato com uma determinada empresa, depende da expectativa criada por ele.

A satisfação do cliente é uma perspectiva muito dinâmica e que varia conforme o tempo, mesmo sendo de um mesmo cliente e de um mesmo padrão de produtos e serviços ofertados (HOMBURG; KOSCHATE; HOYER, 2006). O conhecimento externo desse cliente e a evolução do meio influencia para a mudança de percepção a medida em que sua expectativa também evolui. Além disso, questões afetivas desenvolvidas com relação a marca também influenciam nessa avaliação, mesmo em estágios iniciais de uma compra ou no caso de uma primeira compra. Isso pode evidenciar o fator de força de marca e impacto da comunicação na criação dessa expectativa.

A percepção de qualidade e valor causado em contato com algum ponto de experiência acontece devido ao papel do processo cognitivo que envolve como as pessoas processam as informações e criam associações em sua memória. Neste ponto, questões afetivas em relação à marca podem ser destacadas (HOMBURG; KOSCHATE; HOYER, 2006; SO; KING, 2008), tanto por reforço da comunicação quanto de estratégias de relacionamento.

Neste quesito, apesar de questões pessoais e sociais consideradas, do ponto de vista estratégico, deve ser considerada a estratégia de comunicação proposta pela empresa como ponto de influência para criação dessa expectativa e que também é um importante ponto dentro da estratégia de relacionamento superior (CUSTÓDIO, 2013).

Por isso, é porposto que:

A Experiência do Cliente é o fato de vivenciar algo que signifique efetivamente para percepção de qualidade e valor de uma marca em relação a três pontos fundamentais e que influenciam diretamente os níveis de satisfação: estratégia de comunicação e posicionamento de marca, servicescape, service design e relacionamento pós-venda.

Por isso, a empresa deve assumir todas as estratégias voltadas a criação da gestão da experiência do cliente, com base na jornada de compra e em todos os pontos de contato entre o cliente e a empresa, envolvendo estratégias distintas para:

- momento da escolha (antes da compra);
- momento de compra e consumo (durante a compra); e
- momento de relacionamento pós-venda e avaliação (depois da compra).

METODOLOGIA

Com o objetivo de propor uma escala multidimensional para a criação e avaliação de estratégias da gestão da experiência do cliente, este estudo utiliza a metodologia exploratória e descritiva, realizada em duas etapas.

Na primeira fase do estudo, qualitativa, foram levantadas as principais variáveis que compõem a criação de estratégias voltadas a criação do Relacionamento Superior e processo

de criação da Experiência do Cliente em decorrência dessas estratégias. Para tanto, foi realizado um estudo multicaso com 12 empresas de médio porte, do setor de Foodservice, de 3 países distintos: Brasil, França e Marrocos, sendo 4 empresas analisadas por país. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com os gestores e com membros da equipe, além de observação participativa. A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo.

A partir dessa fase, foi desenvolvido um esquema gráfico de representação de um mapa de contatos, incluindo tarefas, nível de relacionamentos e pontos de possíveis riscos associados a diferentes ações realizadas.

Na segunda etapa do estudo, um questionário com as variáveis levantadas no mapa de contatos (131 itens para as estratégias de relacionamento superior capazes de criar uma política de Gestão da Experiência do Cliente, analisados em uma escala de 1 a 5 pontos) foi criado e aplicado para avaliar 5 restaurantes do Estado do Paraná (Brasil). O questionário foi aplicado para 243 colaboradores e gestores das empresas, considerando 231 respostas válidas.

A fase de preparação dos participantes do estudo envolveu inicialmente a discussão sobre os objetivos das empresas, realização de visita técnica e apresentação das diretrizes e estratégias atuais da empresa. Após, receberam um treinamento de 10 horas sobre os critérios considerados no questionário, avaliaram seus negócios de forma criteriosa, como um método de auditoria, baseada em um questionário online, utilizando a ferramenta LimeSurvey. Os resultados foram analisados com base em técnicas de estatística descritiva com uso do SPSS.

No final, com os resultados obtidos, as ações foram reagrupadas em grandes estratégias, que levaram em consideração a relação com o processo de decisão do consumidor (SOLOMON, 2002; BLACKWELL et al, 2005) e a escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), representando o ciclo de aprendizagem da empresa e reforço da experiência para o cliente.

RESULTADOS

Conforme análise dos restaurantes estudados na fase qualitativa, pode-se observar que a formação de estratégias de relacionamento com clientes é proveniente de 5 fatores: (a) comunicação externa (institucional e mercadológica, incluindo estratégias de comunicação digital); (b) ferramentas de CRM e de reservas; (c) interação no momento do atendimento; (d) entrega de produtos e serviços e (e) a atmosfera dos restaurantes.

Independentemente da localização, notou-se que o padrão de relacionamento e objetivos com clientes é o mesmo. O que foi observado é o padrão de atendimento, perfil da oferta, estratégias de comunicação e estética do local, que se altera conforme questões culturais e perfil do público. O que foi observado como ponto forte em relação ao aspecto cultural é a sua influência na preocupação individual e coletiva do relacionamento criado, comunicação, nível de confiança, estrutura do negócio e aversão ao risco, que proporciona maior ou menor aprendizado.

Em relação aos processos de formação do relacionamento, com base na criação de estratégias para a gestão da experiência do cliente, observa-se, conforme a figura 1, que antes mesmo do contato com o restaurante há contato com outros pontos importantes para criar expectativa e auxiliar a escolha: comunicação e reputação do estabelecimento. Neste momento, há influência de riscos competitivos (possibilidade de perda do cliente para concorrente). Isto também acontece em pontos de acomodação do cliente, no caso de a demanda ser maior que a oferta, também apresentando problemas devido a forte dependência entre as partes, principalmente sistemas de reserva, eficácia dos colaboradores na rotina dos serviços e questões de espaço. Durante o momento do contato do cliente com o restaurante é que se observa maior fonte de riscos de competência da oferta e serviço por parte dos colaboradores e questões relacionadas a problemas de demanda. Esses pontos de riscos são pontos onde possíveis problemas podem ocorrer e prejudicar a gestão da experiência do cliente.

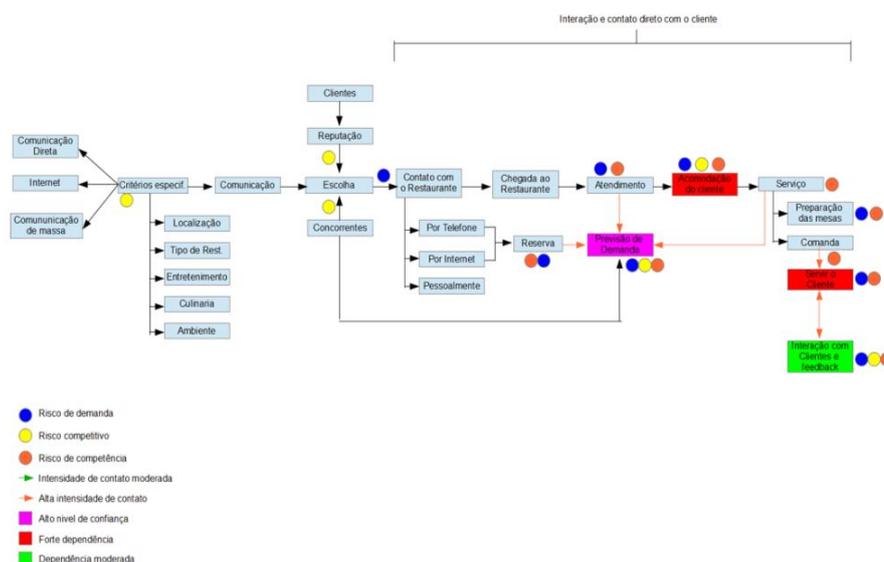


Figura 1: Estrutura de relacionamentos e pontos de contato em restaurantes

Por fim, observou-se que o relacionamento formado entre o restaurante e seus clientes tem o objetivo a oferta de produtos e serviços, mas o foco é obter a satisfação por meio da hospitalidade. Isso demonstra a intencionalidade, dos restaurantes em formar estratégias que influenciem na percepção de qualidade e acolhimento para melhorar a experiência proposta.

Por isso, a partir desse mapeamento de pontos de contato, foi identificado 3 agrupamentos, conforme critérios do processo de decisão de compra (SOLOMON, 2002; BLACKWELL et al, 2005) com 13 itens no total.

Estágio da jornada	Item	α	N
Antes da compra $\alpha = 0,817$ Itens de atenção	Branding	0,760	6
	Comunicação / Promoção	0,890	11
	Marketing Digital	0,894	17
	Reputação da marca	0,873	21
Durante a compra $\alpha = 0,875$ Itens de interação	Atendimento	0,867	13
	Produtos / Pratos	0,807	10
	Estrutura física	0,980	15
	Estímulos sensoriais	0,875	8
	Processos	0,899	10
	Checkout	0,888	5
Depois da compra $\alpha = 0,881$ Itens de retenção	Pós-venda	0,997	5
	Fidelização	0,838	7
	Benefícios e Recompensa	0,741	3

Quadro 1: Análise de confiabilidade da escala

Conforme os constructos identificados, as escalas foram testadas e confirmadas por meio do Alpha de Crombach, conforme apresentado no Quadro 1, revelando que os agrupamentos são de qualidade nos 13 grupos considerados. Para confirmação do modelo de agrupamento dos constructos em grandes fatores relacionados aos momentos da jornada de compra foi realizada uma análise fatorial, com extração de pela análise de componentes principais, rotação Varimax, considerando índice Kaiser de normalização. Os resultados indicam um índice KMO de ,847 ($P < ,001$), no entanto com 4 fatores e não apenas 3 conforme anteriormente previsto, conforme Quadro 2.

	1	2	3	4
Branding	,233	,200	,798	,215
Comunicação / Promoção	,283	,244	,797	,170
Marketing Digital	,162	,282	,716	,447
Reputação da marca	,236	,318	,811	,362
Atendimento	,193	,890	,242	,151
Produtos / Pratos	,241	,252	,200	,810
Estrutura física	,213	,166	,216	,825
Estímulos sensoriais	,215	,254	,288	,866
Processos	,201	,794	,222	,301
Checkout	,198	,812	,286	,156
Pós-venda	,679	,221	,475	,110
Fidelização	,869	,256	,242	,171
Benefícios e Recompensa	,848	,143	,116	,365

Quadro 2: Análise fatorial

Observa-se que a divisão da análise fatorial considerou 4 fatores devido ao sub-agrupamento formado do momento durante a compra: itens de serviço (service design, representado em amarelo) e itens de ambiente físico (servicescape, representado em laranja). Os itens antes da compra são representados em vermelho e de depois da compra em roxo.

DISCUSSÃO

Observou-se na fase inicial do estudo que a participação ativa nas interações dentro e fora da empresa gera maior consistência dos processos empresariais e efetividade das estratégias criadas em todas as etapas do processo de compra e utilização do serviço. No que concerne a este aspecto, a estrutura organizacional de empresas que apresentam o relacionamento superior é horizontalizada. Isso para permitir maior proximidade e melhor gestão da comunicação entre a equipe e alinhamento de todas as ações criadas em todos os pontos de contato do cliente com a empresa.

Além disso, o relacionamento visto como superior embasa a capacidade de formar melhor experiência do cliente, devido ao fato de que a cultura e as experiências pessoais e profissionais dos gestores criam mecanismos cognitivos que propiciam a criação e laços de proximidade e de confiança adequados com os públicos internos responsáveis pela implementação das estratégias e públicos externos, propiciando, assim, o aumento do comprometimento entre as partes e o alinhamento do ambiente interno da empresa.

O negócio, deste modo, adquire vantagens por meio das habilidades relacionais dos gestores e relacionamento que mantém com a equipe para a efetividade dos processos empresariais. Essas habilidades são consideradas como superiores, pois são percebidas vantagens nas negociações, no atendimento e no trato com colaboradores, e permitem transmitir isso através de suas estratégias aos clientes. São consideradas superiores também pelo fato de que após assumir o compromisso dentro da empresa, elas são transmitidas para todos os níveis do negócio e públicos assegurando um comportamento organizacional preocupado com as trocas que realizam. O objetivo destas trocas é o aumento do valor final ofertado aos clientes pela formação de processos conjuntos e pela geração de melhores resultados financeiros.

A maior competitividade para o negócio surge, então, na medida em que a empresa cria um conjunto de recursos e pessoas aptas à criação de estruturas de relacionamentos. Essas estruturas estão, no início, fundamentadas no ambiente interno, para depois ser propagada como forma de valor para clientes. Trata-se também de uma cadeia de processos onde a estrutura organizacional deve ser priorizada e coesa para garantir o relacionamento superior em todos os níveis do negócio. Assim, os resultados do relacionamento superior podem ser notados pela satisfação geral dos públicos, pela confiança formada, pela garantia de qualidade recebida e ofertada, e por fim, pelos resultados financeiros. Desta forma, pode-se afirmar que o relacionamento superior promovido pelo reforço das interações já existentes

é proveniente de um sistema de controle interno e de aprendizagem na organização e permite a criação e manutenção das estratégias ligadas diretamente a todos os processos organizacionais que resultam na eficácia de um sistema de gestão da experiência do cliente, permitindo um ciclo recorrente de planos e de ações, caracterizados pela aprendizagem organizacional (Custodio, 2013).

Assim, determinando as ações de relacionamento superior envolvidas na criação de estratégias para a experiência do cliente, foi estabelecido o ciclo apresentado na Figura 2. Trata-se de um ciclo de ações voltadas a criação do Ciclo de Gestão da Experiência do Cliente e que sugere uma metodologia eficaz para análise e controle de todas as estratégias de contato entre a empresa e seus clientes, a partir dos diversos processos e relacionamento organizacionais mantidos com os stakeholders internos e externo.

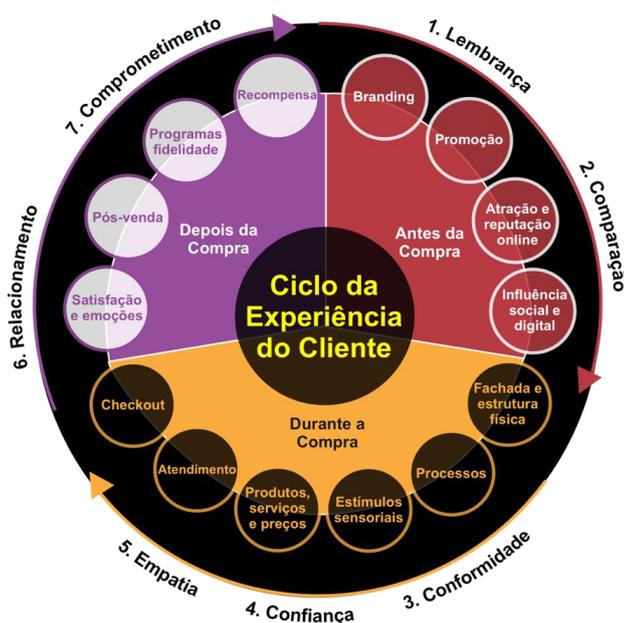


Figura 2: Ciclo da Experiência do Cliente

De acordo com Day (2003) as empresas podem garantir um relacionamento superior com seus públicos por meio da configuração e de um modelo organizacional que permita a interação de forma harmoniosa com todas as partes do negócio e garanta a efetividade das estratégias. Assim, surge o Ciclo de Gestão da Experiência do Cliente e metodologia proposta para análise e controle de todas as estratégias de contato entre a empresa e seus clientes, como apresentado na Figura 2, retratando todos os momentos do processo de compra.

Este modelo, criado com base nos resultados do mapeamento de processos de relacionamentos e resultados das avaliações quantitativas permite comprovar que a gestão da Experiência do Cliente é composta de três pontos fundamentais e que influenciam diretamente os níveis de satisfação e qualidade percebida da empresa, incluindo momentos antes, durante e após a compra, em um fluxo de aprendizagem e reforço contínuo para cliente e empresa

O momento da escolha destina-se a todo processo que antecede a decisão de compra e auxilia na construção da lembrança da marca e na preferência em comparação com concorrentes, conforme estratégias de branding, comunicação e promoção de vendas e reputação da empresa. Durante a compra, as estratégias são voltadas a criar a conformidade da proposta por meio de estímulos do ambiente da empresa, seus produtos, serviços e política de preços, e para desencadear a confiança por meio de estratégias de atendimento e serviços. Após a compra, as políticas de relacionamento, com estratégias de pesquisa de satisfação,

contatos pós-venda, programas de fidelização e recompensas e benefícios ofertados devem ter o objetivo de assegurar um bom relacionamento e aumentar os níveis de engajamento com a empresa. Deste modo, as estratégias de relacionamento superior criadas pela empresa e que permitem a criação da Experiência do Cliente são apresentadas nas Figuras 3, 4 e 5.



Figura 3: Estratégias Antes da Compra

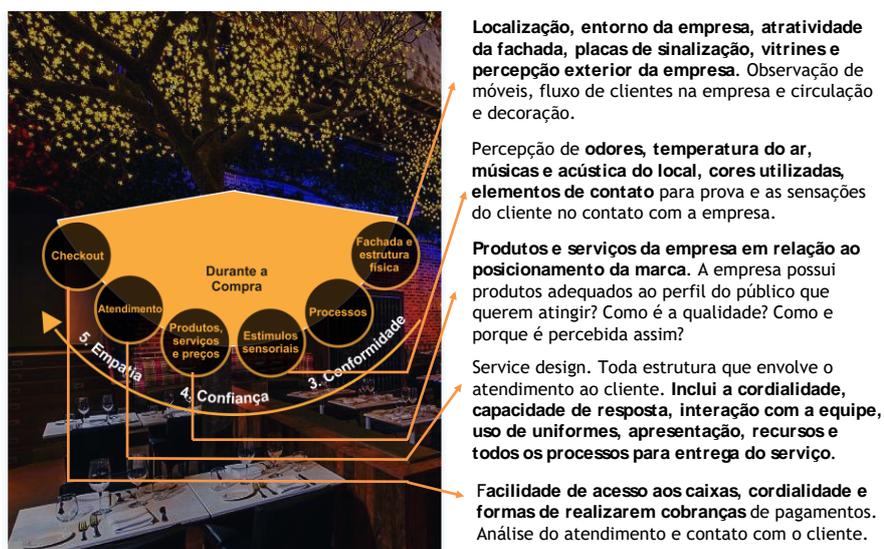


Figura 4: Estratégias Durante da Compra



Figura 5: Estratégias Depois da Compra

Observou-se que o relacionamento enfatizado como superior se baseia na forma competitiva da empresa implementar estratégias e manter ações de relacionamentos que se tornem funcionais e duradouras com os principais públicos de interesse do negócio. Trata-se de uma estratégia que apresenta superioridade por ser embasada: a) em competências específicas dos profissionais envolvidos para a coordenação de recursos que proporciona menores custos que outras estratégias; b) na singularidade diante de outras estratégias, pois trata-se de um ativo intangível difícil de ser copiado pelos concorrentes, baseadas no perfil do gestor, através de sua cultura e experiências pessoais e profissionais, e c) no diferencial sustentável de produtos e serviços, que cria valor aos negócios. Isso permite agregar vantagens em todas as ações recebidas e percebidas pelos clientes, formando a Experiência com a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desses itens, percebe-se que as ações e estratégias elaboradas pela empresa, focadas na criação de relacionamentos de forma superior com seus públicos internos, permitem a orientação ordenada e coordenada para alinhar os estímulos que forma a experiência do cliente. Deste modo, sugere-se que a gestão da experiência do cliente seja decorrente dos esforços estratégicos criados pela empresa para gerar competitividade do negócio e analisado, planejado e controlado de forma sistemática e estrutura a partir desses itens.

Este estudo limitou-se a apresentar o esquema teórico-prático de uma metodologia de análise e gestão de estratégias da empresa criadas a partir da necessidade de manter estruturas competitivas, com o relacionamento superior, e formando um sistema de Gestão para a Experiência do Cliente. No entanto, há necessidade de ser explorado de forma mais aprofundada todos os resultados quantitativos do estudo, para verificar a relação entre as variáveis, e avaliação de diferença na percepção de públicos: gestores, colaboradores e clientes.

Portanto, sugere-se para os próximos estudos, explorar a relação entre as variáveis dos momentos antes, durante e após a compra, de forma conjunta e isolada e analisar a influência da gestão baseada neste esquema de análise nos resultados da empresa e desempenho final na satisfação e qualidade percebido dos clientes, além de analisar a diferença de resultados de percepção da efetividade das estratégias com base em diferentes públicos.

A methodology for analyzing strategies for managing the customer experience based on the creation of superior relationships

ABSTRACT

As a result of the change in the business scenario and consumption behavior, it is necessary to investigate how companies can create effective systems to manage strategies and maintain their competitive advantage. Therefore, the goal of this study is to propose a multidimensional scale for the assessment of strategies aimed at managing the customer experience, presenting a new perspective, based on the theory of creating dynamic capabilities and creating a superior relationship between the company and its stakeholders. The study consists of qualitative and quantitative analyzes carried out through observation, interviews and application of questionnaires. A systematic perspective for creating and evaluating strategies is presented, allowing the alignment of actions to achieve goals, improving the management of processes and internal and external relationships in creating a memorable shopping experience.

KEYWORDS: Customer experience management. Communication strategy. Organizational performance. Superior relationship. Dynamic capabilities.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S; NIQUE, W. M. Encantamento do Cliente: compreendendo o conceito e validando o constructo. In: Encontro Anual Da Associação Brasileira De Programas De Pós-Graduação Em Administração, 2008, Curitiba, PR.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, v.17, p.99-120.

BARNEY, Jay. Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-based View. *Journal of Management*, 2001, v.27, n.6, p. 643-650

BEBKO, C.; SCIULLI, L.; GARG, R. Consumers' level of expectation for services and the role of implicit service promises. *Services Marketing Quarterly*, 2006, v.28, n.2, p.1-23.

BERRY, L.; SHANKAR, V; PARISH, J; CADWALLADER, S; DOTZEL, T. Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 2006, v. 47, p.56-63.

BITNER, M. Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 1990, v. 54, p.69-82.

BITNER, M. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 1992, v.56, p.57-71.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W; ENGEL, J. F. Comportamento do consumidor. Trad. Eduardo Teixeira Ayrosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOLTON, R. N.; GUSTAFSSON A.; MCCOLL-KENNEDY, J; SIRIANNI, N. J.; TSE, D. K. Small Details That Make Big Differences: A Radical Approach to Consumption Experience as a Firm's Differentiating Strategy. *Journal of Service Management*. 2014, v.25, n.2, p.253-74.

CHUANG, P.T. Combining service blueprint and FMEA for service design. *Serv. Ind. Journal*. 2007, v.27, n.2, p.91-104.

CUSTÓDIO, J. C. A estratégia de relacionamento superior como vantagem competitiva das pequenas empresas. In: Encontro Anual Da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, XXXV, 2011

CUSTÓDIO, J.C. Riscos e Oportunidades: Análise da Criação do Relacionamento Superior em Pequenos Restaurantes do Brasil, da França e do Marrocos. Tese. Université Paris-Dauphine, 2013.

DAY, G.S. Creating a Superior Customer-Relating Capability. *Management Review* Spring, 2003

DEL CORSO, Jansen Maia; CUSTÓDIO, Juliana Cândido; DRABEK, Alessandra; SILVA, Wesley Vieira. Criação de relacionamento superior com o cliente como competência essencial das empresas de pequeno porte: Um estudo em uma pequena empresa do ramo alimentício. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, 2008, v.1, n.3, p.58-71.

DEL CORSO, J.M.; CUSTÓDIO, J. C.; DRABEK, A.; SILVA, W.V. Criação de relacionamento superior com o cliente como competência essencial das empresas de pequeno porte: Um estudo em uma pequena empresa do ramo alimentício. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, 2008, v.1, n.3, p.58-71.

DONG, P., SIU, N.Y.M. Servicescape elements, customer predispositions and service experience: the case of theme park visitors. *Tour. Manag.* 2013, v.36, p.541–551.

DRUCKER, P.F. *Organização do Futuro. Como preparar hoje as empresas de amanhã.* São Paulo: Ed. Futura, 1997. 428p

FERNANDES, T; NEVES, S. The role of servicescape as a driver of customer value in experience-centric service organizations: the Dragon Football Stadium case. *Journal of Strategic Marketing*, 2014, v. 22, n. 6, p.548–560

GRONROOS, C. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector.* Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, 1982.

GUMMESSON, E. *Marketing de Relacionamento Total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 323 p

HARRISON, Jeffrey F. *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Ed. Bookman, 2005. 430p.

HOMBURG, C; KOSCHATE, N; HOYER, W. D. Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 2006, v.70, p. 21-31

JOHNSON, M.D., OLSEN, L.L. AND ANDREASSEN, T.W. Joy and disappointment in the hotel experience – managing relationship segments. *Managing Service Quality: An International Journal*, 2009, v. 19 n. 1, 2009, p. 4-30.

JOSHI, S. Customer Experience Management: An Exploratory Study on the Parameters Affecting Customer Experience for Cellular Mobile Services of a Telecom Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014, v.133, p. 392–399.

KLAUS, P.; MAKLAN, S. EXQ: A multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, 2012, v. 23, p.5–33.

LEMKE, F.; CLARK, M; WILSON, H. Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, v. 39, n.6, p.846–69.

MAKADOK, R. Toward A Synthesis of The Resource-Based and Dynamic-Capability Views Of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 2000

Maklan, S.; Klaus, P. Customer experience: are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 2011, v.53, n.6, p.771-792

MORGAN, M.; WATSON, P; HEMMINGTON, N. Drama in the dining room: theatrical perspectives on the foodservice encounter. *Journal of Foodservice*, 2008, v.19, n. 2, p. 111-118.

OMURA, S. F.; FRANCISCO, E.; MIRAPALHETA, G. Metodologia de Analytics Aplicada a Dados Quantitativos e Qualitativos de Pesquisas de Satisfação de Clientes para Definir Objetivos de Melhoria em Customer Experience (CxP) no Mercado B2B. In: XLIII Encontro da Anpad – Enanpad. São Paulo/SP, 02 a 02 de outubro de 2019.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality and its implications for future research. *Journal of Retailing*, 1988, v.64, p.12–40.

PAREIGIS, J.; ECHEVERRI, P.; EDVARDSSON, B. Exploring internal mechanisms forming customer servicescape experiences. *Journal of Service Management*, 2012, v. 23, p. 677–695.

PATRÍCIO, L., FISK, R.P., E CUNHA, J.F. Designing multi-interface service experiences the service experience blueprint. *Journal of Service Research*. 2008, v.10, n.4, p.318–334.

PINE, B; JOSEPH, I.; GILMORE, J.H. *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, 1988, MA: Harvard Business School Press.

PINE, J.; GILMORE, J. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 1998, v.76, p.97 – 105.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 2004, v.18, p.5–14.

REIMER, A.; KUEHN, R. The impact of servicescape on quality perception. *European Journal of Marketing*, 2005, v.39, p.785–808.

SO, K.; KING, C. When experience matters': building and measuring hotel Brand equity: the customers' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2010, v. 22, n. 5, p. 589-608.

SOLOMON, M. R. *O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo, sendo*. Porto Alegre, Bookman, 2002.

STEFANINI, C.J.; ALVES, C. A.; MARQUES, R. B. Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 2018, v. 12, n. 1, p. 57-79.

TEECE, D. et al. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997, v.18:7, p.509-533.

VERHOEF, P; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, A; TSIROS, M.; SCHLESINGER, L.A. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 2009, v. 8, n.1, p.31–41.

WALTER, U., EDVARDSSON, B.; OSTRO^m, A. Drivers of customer's service experiences: A study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, 2010, v. 20, p. 236–259.

Recebido: 13 mai. 2021.

Aprovado: 1 jun. 2021.

DOI: 10.3895/rde.v12n20.14254

Como citar:

CUSTÓDIO, J. C. Uma metodologia de análise de estratégias para a gestão da experiência do cliente a partir da criação do relacionamento superior. *R. Dito Efeito*, Curitiba, v. 12, n. 20, p. 51-68, jan./jun. 2021.

Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/de>>. Acesso em: XXX.

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

