

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BIANCA DOS SANTOS SILVA

**IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER
EXPERIENCE EM UMA EMPRESA ODONTOLÓGICA**

São Luís

2023

BIANCA DOS SANTOS SILVA

**IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER
EXPERIENCE EM UMA EMPRESA ODONTOLÓGICA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientador: João Maurício Carvalho Beserra

São Luís

2023

SILVA, Bianca dos Santos.

Implantação de um projeto de estratégias de Customer Experience em uma empresa odontológica/ Bianca dos Santos Silva. – 2023.
35 f.

Orientador(a): João Maurício Carvalho Beserra.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. *Customer Experience*. 2. Jornada do Cliente. 3. Pontos de Contato. I. BESERRA, João Maurício Carvalho. II. Implantação de um projeto de estratégias de Customer Experience em uma empresa odontológica.

BIANCA DOS SANTOS SILVA

**IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER
EXPERIENCE EM UMA EMPRESA ODONTOLÓGICA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 10/07/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. João Maurício Carvalho Beserra (orientador)

Me. em Administração e Controladoria

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Amanda F. Aboud de Andrade

Dra. em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira

Me. em Administração de Empresas

Universidade Federal do Maranhão

Essa obra é dedicada ao meu amor, Eduardo,
que me apoiou incondicionalmente em todos
os momentos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me dado o dom da vida e a sabedoria de que serei uma eterna aprendiz nessa jornada chamada vida.

Há uma pessoa que não poderia deixar de agradecer, meu amigo Luís Eduardo, que já não está mais neste plano terreno, mas que me proporcionou conhecer sua família – os proprietários da empresa Estação Odonto – e que acabou se tornando a minha também. Meu amigo e eu planejamos o dia que iríamos na formatura um do outro, infelizmente isso não será possível, mas ainda assim ele estará lá, pois é graças a ele que esse trabalho foi feito usando a Estação Odonto como objeto de estudo. Obrigada por me ajudar mesmo que de longe.

Ainda, agradeço meus pais, Sonia e Gleidson, por terem batalhado para me proporcionar uma boa educação mesmo com todos os obstáculos percorridos, serei eternamente grata e farei de tudo para retribuir um pouco do que recebi.

Agradeço também ao meu orientador João Maurício a quem tenho uma estima enorme, muito obrigada por ter me aconselhado, apoiado, ensinado e ter sido meu amigo. Sempre admirei os professores por sua incrível capacidade de ensinar e ajudar o próximo, o senhor é a síntese de um profissional de excelência e um ser humano com coração enorme.

Ademais, agradeço aos amigos que fiz ao longo da minha graduação, sem dúvidas levarei vocês para a vida, pois todos a quem conheci aprendi algo que me fez ser alguém melhor. Nossas conversas de corredor, trabalhos em equipe, lições aprendidas foram fundamentais para minha formação como administradora. E que nós possamos ainda traçar um caminho de sucesso em nossa vida profissional.

Eu não poderia deixar de agradecer infinitamente à Eduardo, meu namorado, por ter me feito acreditar mesmo quando eu não acreditei e por tanto ter me apoiado na construção deste trabalho.

Além destes, agradeço a todos os autores que cito aqui, pois estes me inspiram todos os dias na jornada de conhecimento contínua que ainda tenho pela frente. É uma honra poder viver na mesma época que mentes tão brilhantes.

Por fim, obrigada Universidade Federal do Maranhão por ter feito parte da minha história na graduação e me apresentado pessoas extraordinárias. Sempre terei orgulho de ter feito parte daqui e espero que essa não seja uma despedida.

RESUMO

O mercado constantemente perpassa por transformações, com o advento da pandemia processos que já maturavam há anos foram acelerados de forma exponencial e dentre eles está o *Customer Experience*. Assim, deu-se início a era do cliente no centro das tomadas de decisão, pensando nisso o presente trabalho teve como objetivo geral a implantação de estratégias de *Customer Experience* em uma empresa de odontologia, possuindo nos objetivos específicos a identificação dos principais pontos de contato da empresa, avaliação da qualidade do atendimento oferecido e, por fim, propor estratégias de *CX* para melhorar a experiência do cliente em todos os pontos de contato identificados. A pesquisa consiste em um estudo de caso de caráter exploratório com análise qualitativa. Sendo elaborada através da estrutura analítica do projeto contendo o desenho da jornada do cliente, identificação dos pontos de contato, utilização do indicador *NPS* para mensuração e, ainda, uma lista de *softwares* orçados para seleção e implementação do indicador. Por fim, pode-se afirmar que o trabalho em questão é de grande valia à empresa estudada ao passo que é o início da implementação da cultura da experiência do cliente na organização, além de agregar ao espaço acadêmico com a exposição de literatura atualizada e *cases* de sucesso com os conceitos de *Customer Experience*, jornada do cliente e *Net Promoter Score* presentes.

Palavras-chave: *Customer Experience*. Jornada do cliente. Pontos de Contato.

ABSTRACT

The market is constantly undergoing transformations, with the advent of the pandemic processes that had been maturing for years were accelerated exponentially and among them is the Customer Experience. Thus, the era of the customer at the center of decision-making began, thinking about it, the present work had as its general objective the implementation of Customer Experience strategies in a dentistry company, having in the specific objectives the identification of the main points of contact of the company, evaluation of the quality of the service offered and, finally, proposing CX strategies to improve the customer experience in all identified points of contact. The research consists of an exploratory case study with qualitative analysis. Being elaborated through the analytical structure of the project containing the design of the customer journey, identification of touchpoints, use of the NPS indicator for measurement and also a list of budgeted software for selection and implementation of the indicator. Finally, it can be said that the work in question is of great value to the company studied, as it is the beginning of the implementation of the culture of customer experience in the organization, in addition to adding to the academic space with the exhibition of updated literature and cases of success with the concepts of Customer Experience, customer journey and Net Promoter Score present.

Keywords: Customer Experience; Customer journey. Points of Contact.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor.....	19
Figura 2 – Pontos de Contato antes da cultura do <i>CX</i>	21
Figura 3 - Pontos de Contato na Era do <i>CX</i>	21
Figura 4 - Jornada do Cliente oriundos do <i>Instagram</i>	26
Figura 5 - Jornada do Cliente oriundos da indicação	27
Figura 6 - Jornada do Cliente dos pacientes frequentes	27
Figura 7 - Fluxo para aplicação do <i>NPS</i>	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características de <i>Customer Experience</i> , <i>Customer Success</i> e Atendimento	19
Quadro 2 - Estrutura Analítica do Projeto	23
Quadro 3 - <i>Softwares</i> para pesquisa	29
Quadro 4 - Valores dos <i>softwares</i>	30
Quadro 5 - Cronograma do Projeto	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero.....	24
Gráfico 2 - Idade.....	24
Gráfico 3 - Nível de satisfação	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO CX	14
2.2	<i>CUSTOMER EXPERIENCE</i>	15
2.2.1	<i>CUSTOMER SUCCESS</i>	18
2.2.2	<i>CUSTOMER JOURNEY</i>	19
3	PONTOS DE CONTATO	20
4	GESTÃO DO PROJETO	22
5	METODOLOGIA	23
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	24
6.1	Descrição da empresa	24
6.2	Análise dos resultados	24
6.2.1	Categorização do gênero, idade e localidade	24
6.2.2	Canais de comunicação e satisfação do cliente	25
6.3	Planejamento	26
6.3.1	Desenho da jornada do cliente	26
6.3.2	Identificar os pontos de contato	288
6.3.3	<i>NPS</i>	28
6.3.4	Softwares para aplicação da pesquisa	29
6.4	Orçamento do projeto	30
6.5	Cronograma	30
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
8	REFERÊNCIAS	32

IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER EXPERIENCE EM UMA EMPRESA ODONTOLÓGICA

Bianca dos Santos Silva*
João Maurício Carvalho Beserra†

Resumo: O mercado constantemente perpassa por transformações, com o advento da pandemia processos que já maturavam há anos foram acelerados de forma exponencial e dentre eles está o *Customer Experience*. Assim, de início a era do cliente no centro das tomadas de decisão, pensando nisso o presente trabalho teve como objetivo geral a implantação de estratégias de *Customer Experience* em uma empresa de odontologia, possuindo nos objetivos específicos a identificação dos principais pontos de contato da empresa, avaliação da qualidade do atendimento oferecido e, por fim, propor estratégias de *CX* para melhorar a experiência do cliente em todos os pontos de contato identificados. A pesquisa consiste em um estudo de caso de caráter exploratório com análise qualitativa. Sendo elaborada através da estrutura analítica do projeto contendo o desenho da jornada do cliente, identificação dos pontos de contato, utilização do indicador *NPS* para mensuração e, ainda, uma lista de *softwares* orçados para seleção e implementação do indicador. Por fim, pode-se afirmar que o trabalho em questão é de grande valia à empresa estudada ao passo que é o início da implementação da cultura da experiência do cliente na organização, além de agregar ao espaço acadêmico com a exposição de literatura atualizada e *cases* de sucesso com os conceitos de *Customer Experience*, jornada do cliente e *Net Promoter Score* presentes.

Palavras-chave: *Customer Experience*. Jornada do cliente. Pontos de Contato.

Abstract: The market is constantly undergoing transformations, with the advent of the pandemic processes that had been maturing for years were accelerated exponentially and among them is the Customer Experience. Thus, the era of the customer at the center of decision-making began, thinking about it, the present work had as its general objective the implementation of Customer Experience strategies in a dentistry company, having in the specific objectives the identification of the main points of contact of the company, evaluation of the quality of the service offered and, finally, proposing CX strategies to improve the customer experience in all identified points of contact. The research consists of an exploratory case study with qualitative analysis. Being elaborated through the analytical structure of the project containing the design of the customer journey, identification of touchpoints, use of the NPS indicator for measurement and also a list of budgeted software for selection and implementation of the indicator. Finally, it can be said that the work in question is of great value to the company studied, as it is the beginning of the implementation of the culture of customer experience in the organization, in addition to adding to the academic space with the exhibition of updated literature and cases of success with the concepts of Customer Experience, customer journey and Net Promoter Score present.

Keywords: Customer Experience; Customer journey. Points of Contact.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade está em constante evolução, e isso se reflete de maneira evidente nos diversos setores do mercado atual. O único elemento que é constante é a mudança, e a única organização que sobrevive é aquela que está preparada para o futuro que ela própria criou. É possível visualizar os impactos no âmbito comercial na atualidade, em que as organizações têm se reinventado para criar necessidades e desejos nos consumidores. Além de estudarem o comportamento dos clientes, as empresas têm se antecipado ao oferecer produtos e serviços diferentes e fascinantes, dessa forma elas promovem a atratividade da marca e criam promotores fiéis.

Com o advento da pandemia, é possível identificar os impactos resultantes desta situação enfrentados por empreendimentos, sejam eles encontrados em grandes empresas ou em pequenos empreendimentos. Backes et al. (2020) aponta que esse cenário adverso trouxe impactos significativos na economia global, obrigando as organizações a se adaptarem rapidamente para enfrentar um cenário de incertezas. Para Cunha (2021), a experiência do cliente em diversos setores foi impactada negativamente devido ao distanciamento social imposto pela pandemia da

* Aluna Bianca dos Santos Silva do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 10/07/2023, na cidade de São Luís/MA. Contato: silva.bianca@discente.ufma.br;

† Professor Orientador. João Maurício Carvalho Beserra Me. Administração e Controladoria. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: mauricio.joao@ufma.br

COVID-19. A falta de interação pessoal e a impossibilidade de visitar lojas ou estabelecimentos físicos levaram a uma queda na qualidade da experiência do consumidor. Além disso, muitas empresas enfrentaram dificuldades na entrega de produtos, aumento de preços e problemas de estoque, o que impactou diretamente na experiência do cliente.

Tais fatores negativos de logística, atendimento ao cliente e gestão estratégica já existiam anteriormente ao período de crise, o que houve foi a aceleração desse processo de maneira desenfreada, surpreendendo, de forma repentina, os empresários sem planejamento e gestão de crises. Para Oliveira (2007), o planejamento é essencial para que as empresas possam lidar com a complexidade e a incerteza do mercado atual. Por meio desse processo, é possível se antecipar frente aos competidores, identificar oportunidades e se preparar para desafios futuros. Assim, é possível identificar cada vez mais a crescente necessidade que o mercado consumidor evidencia para a Era do *Customer Experience*. Kotler (2017) aponta que o consumidor atual acredita mais no fator social, ou seja, indicações de família, seguidores nas redes sociais, entre outros, do que em comunicações de *marketing*. Para que os clientes cheguem a esse nível de indicação, é preciso que, sem dúvida, eles possuam uma experiência memorável com a marca.

Face ao exposto, o presente trabalho é um projeto de implantação de estratégias de *Customer Experience* na empresa Estação Odonto, estabelecida no mercado há 14 anos, na cidade de São Luís – MA. Atualmente, além dos consultórios odontológicos esta também possui outros espaços na clínica alugados para demais profissionais da saúde. No entanto, o trabalho exposto terá enfoque apenas no setor odontológico.

Nesse sentido, pergunta-se: como realizar a implementação de estratégias de *Customer Experience* em uma empresa de odontologia? Isto posto, o trabalho tem como objetivo geral apresentar um projeto para a implantação de estratégias de *Customer Experience* em uma empresa de odontologia. Com as metas específicas estabelecidas, busca-se:

- Identificar os principais pontos de contato da empresa com seus clientes;
- Avaliar a qualidade do atendimento atualmente oferecido;
- Propor estratégias de *Customer Experience* para melhorar a experiência do cliente em todos os pontos de contato identificados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO CX

Para que haja evolução de maturidade nas organizações em *Customer Experience* é preciso de alguns pilares fundamentais, dentre eles, a liderança. De acordo com Taylor (2005, apud Caldeira, 2021, p.50) "é muito difícil cobrar uma mudança da equipe se o líder ainda mantém os mesmos hábitos que não são mais desejados", pois dessa maneira pode-se criar um conflito de expectativas e dificultar o processo de mudança dentro da equipe, levando-os à desmotivação. As pessoas encontram motivação através de uma ampla gama de necessidades (CHIAVENATO, 2016), e essas necessidades consistem na junção de vivências de cada indivíduo.

Pode-se entender o fenômeno motivacional como uma fonte interna de energia que guia e orienta o comportamento de uma pessoa em direção a metas específicas (SILVA, 2017). Em paralelo ao pensamento da autora, na pirâmide de Maslow nota-se a busca do ser humano por satisfação de seus anseios, que muitas vezes vem de fatores externos. A pirâmide que é composta por necessidades básicas, de segurança, participação, estima e autorrealização, proporciona ao indivíduo a motivação para o alcance de determinados objetivos (MAXIMIANO, 2000).

Com o avanço da sociedade têm surgido os mais diversos tipos de consumidores, os que anteriormente ansiavam por requisitos básicos, hoje exigem que os produtos ou serviços devam ser diferentes, interessantes e únicos. Por exemplo, a marca John Lewis ao invés de oferecer a forma tradicional de compra de sofás aos seus clientes, inovou e ofereceu uma forma diferenciada

fazendo uso de miniaturas criadas em impressoras 3D e um software no computador que auxilia na decisão de compra do modelo e tecido do seu produto (KOTLER, 2017).

É notório que as estratégias de *Customer Experience* não são mais uma opção para o sucesso de uma organização, mas sim um pré-requisito. De acordo com dados do relatório de 2023 da *CX Trends* é possível identificar que 77% dos líderes visualizaram que os investimentos em experiência do cliente valeram a pena para organização, o que leva a resolutiva de que essa é, e já vem sendo, uma nova era para o mercado consumidor. Pode-se observar grandes nomes de corporações utilizando estratégias de *CX* como 99, Amazon, Zappos, dentre outras que se destacam oferecendo uma experiência diferenciada para o usuário.

Um dos mais famosos *cases* de *Customer Experience* é o Ifood, líder em vendas por *delivery* no Brasil. Em uma pesquisa realizada pela *Opinion Box*, o Ifood dispara entre os aplicativos de *delivery*, ficando atrás apenas do Zé Delivery no ramo de bebidas. Nessa mesma pesquisa foram apontados que 36% dos consumidores já deixaram de usar um *app* de entregas por uma má experiência, e 52% desistem de comprar em locais que possuem avaliações negativas. O questionamento que fica é: as empresas estão aderindo às sugestões feitas pelos clientes ou não?

O impacto que as avaliações e *feedbacks* causam, principalmente nas mídias digitais, é significativo no resultado financeiro das organizações. Cockerell (2013) explica que os clientes que gostam da marca podem talvez a divulgar, mas que apenas um cliente encantado pode verdadeiramente propagá-la. E, ainda, se deve estar atento aos *feedbacks* para que as melhorias sejam empregadas quando necessário e os detratores da marca sejam reduzidos. O grande gargalo atualmente nas organizações é o fato destas não absorverem o *feedback* e transformá-lo em melhorias, o que gera frustração no consumidor que responde às pesquisas, já em seu consciente, em vão.

Assim, é indiscutível a relação de estratégias de *CX* com os resultados da empresa, não apenas financeiro, mas também social. Outrossim, seguir os pilares de pessoas, processos, ferramentas, gestão e cultura estruturam a corporação para o desenvolvimento eficiente das metodologias aplicadas (PINHO, 2022). Logo, entender conceituações e aplicações sobre *Customer Experience* são de grande valia, como será pontuado nos capítulos a frente a respeito de jornada do cliente, pontos de contato e outros.

2.2 CUSTOMER EXPERIENCE

A experiência do cliente é uma conceituação que teve seu *start* no pós-Revolução Industrial, onde as organizações não mais tinham apenas a produção em massa como seu enfoque, mas também no ser humano como fonte primária de capital. Pine e Gilmore iniciaram com o conceito de “Economia da Experiência”, em que estes propõem que após a experiência de compra os clientes irão para a próxima etapa denominada atualmente de Experiência do Cliente, haja vista que o caminho do consumidor não findará ao término da compra do produto ou serviço, mas que o pós-venda irá determinar se o cliente continuará a consumir daquela marca e até mesmo propagar ela para sua comunidade. Ademais, os autores Pine e Gilmore (1998) citam:

Experiências, como bens e serviços, precisam atender a uma necessidade do cliente; eles têm que trabalhar; e eles tem que ser entregáveis. Assim como bens e serviços resultam de um processo interativo de pesquisa, design e desenvolvimento, experiências derivam de uma interação processo de exploração, roteiro e encenação – recursos que aspirantes a comerciantes de experiência irão precisar dominar. PINE E GILMORE 1998, P. 102).

Um processo de pós-venda bem desenhado e com acompanhamento constante, faz diferença na hora dos resultados; a ausência destes impacta diretamente na experiência do comprador. Pine e Gilmore (1998) pontuam que os conhecimentos empíricos acerca da vivência do cliente nas organizações e os resultados que ela trazia ainda eram uma incerteza nos impactos

na organização. Em contrapartida, com o passar dos anos é dado que os resultados expressivos refletidos em *cases* de sucesso no mercado expõe que sim, o gerenciamento da experiência do cliente é algo que traz efeitos já há anos para organizações de diversos nichos.

Os resultados no gerenciamento da experiência do cliente transformaram o modo como o cliente se comporta frente às ações das empresas. Gilmore e Pine há 25 anos já relatavam que o consumidor contemporâneo busca serviços e experiências que sejam únicas, envolventes de modo que este se sinta atraído, robustas sendo estruturadas de forma particular, convincentes para que se sintam que seu dinheiro está sendo bem investido - não mais gasto, mas sim investido com fim de terem um retorno futuro benéfico mesmo que em uma simples bolsa - e memoráveis. Assim, ainda de acordo com os autores, o consumidor moderno deseja compartilhar em suas redes e comunidades os seus feitos, aquisições, experiências e fazendo isto subir na pirâmide de Maslow ao comprovar sua estima pessoal e autorrealização.

No relatório de varejo da Adyen - empresa no ramo de solução de pagamentos - no ano de 2022 aponta que 70% dos brasileiros informam que não voltariam a consumir de uma marca em que tiveram uma experiência ruim. Em contrapartida, há 81% de chances de recompra em decorrência de um bom atendimento (CX Trends 2023). Ainda, de acordo com a Softdata, os clientes que se sentem lesados estão mais propensos a propagar uma imagem negativa da marca com sua rede de contatos. Com o advento da Era Digital os consumidores estão cada vez mais conectados, inteligentes e opinativos, dessa forma os canais de distribuição se expandiram em larga escala, proporcionando uma exposição das empresas que pode ser boa ou não.

Por isso, é indispensável colocar o ser humano no centro das tomadas de decisão dentro das organizações. Kotler (2017) - considerado o pai do *marketing* - relata que o consumidor digital, conforme expõe em seu livro *Marketing 4.0* que é voltado para a transformação digital nas organizações, é inteligente, pois antes de chegar no veredicto da compra final ele passa por uma jornada de checagem com sua comunidade pessoal - amigos, familiares, seguidores nas redes sociais e afins - dos benefícios que determinado produto ou serviço irá proporcionar a ele, dentre outros aspectos. Outrossim, seguindo a linha de pensamento do autor é possível identificar que para o consumidor atual é preferível uma marca transparente, pessoal e personalizada que de fato se preocupe com as necessidades e desejos que este possui.

As necessidades e desejos dos consumidores têm sido palco de grandes discussões, afinal qual é a escolha ideal que os empreendimentos devem tomar: padronização ou personalização? Há divergências de opiniões entre os profissionais de *marketing* internacional. Alguns defendem a ideia de pensar de forma abrangente para se destacar, enquanto outros argumentam que a personalização traz resultados mais significativos. Um *case* amplamente compartilhado é o Starbucks - a maior rede de cafeterias do mundo -, quando deu início ao seu processo de entrada no mercado indiano. Ao analisar o cenário externamente se pode chegar à conclusão de que foi fácil por ser uma marca consolidada, mas ela se deparou com impasses políticos e culturais no país, e para controlá-los efetuou um amplo estudo das necessidades e costumes de seu potencial público (KOTLER e ARMSTRONG, 2015).

Partindo deste ponto de vista, é possível visualizar os impactos significativos que o âmbito cultural, social e político tem na decisão de compra do cliente. Além disso, tais fatores citados também têm relevância na inserção de marcas no mercado, na atualidade as culturas organizacionais não influenciam apenas os colaboradores, mas também afetam diretamente a escolha do cliente. “Essa marca é sustentável?”, “Qual valor esse serviço irá agregar em meu negócio?”, “Por que eu deveria comprar isso?” são perguntas que os clientes e fornecedores fazem antes de seguir seu ciclo de compra. A partir desses questionamentos absorvidos por empresas com gerenciamento do cliente bem definidos, foi possível que existissem mudanças em processos que tinham gargalos não identificados.

Com o passar dos anos o ciclo de compra do cliente sofreu atualizações, isto é, antes havia uma versão departamentalizada em que as etapas de aquisição ao uso eram analisadas

isoladamente o que causava gargalos no processo. Com a evolução nas operações, foi possível se analisar o fluxo com uma visão sistêmica, o que promoveu melhorias na experiência de compra (CALDEIRA, 2021). Com isso, os *feedbacks* que são recebidos na empresa por meio de ferramentas como *NPS (Net Promoter Score)* - desenvolvida por Fred Reichheld, é uma métrica amplamente utilizada para medir a lealdade e o nível de afinidade para indicação em relação a uma empresa, produto ou serviço - possibilitam o aprimoramento de produtos e/ou serviços.

O *NPS* é um indicador que tem trazido resultados consideráveis em empresas que a implementam, a exemplo disso se tem grandes nomes como Magalu, Outback, Cacau Show, Chilli Beans, dentre outras. Em 2022 ocorreu o *NPS Awards*, evento que tem o objetivo de reconhecer as marcas mais bem sucedidas nas avaliações desse indicador. Por conseguinte, essa métrica tem passado por atualizações seguindo um fluxo de melhoria contínua que a torna mais intimamente ligada a experiência do cliente (PINHO 2022).

O advento da tecnologia possibilitou a aplicação de pesquisas de satisfação de maneira otimizada e eficaz. A pesquisa “*Customer Experience no Brasil*” desenvolvida pela Mindminers em parceria com CS Academy e Cortex aponta que 69% dos consumidores acreditam que oferecer uma experiência tecnológica é um papel muito importante que as empresas devem desempenhar e, ainda, 28% consideram um fator vital no processo de compra. Portanto torna-se imprescindível garantir que o básico seja feito da forma correta, isto é, desde o *link* do formulário de satisfação até a comunicação com o cliente nos canais de contato (NEWMAN, 2023, p.94).

Kotler (2021), ressalta que a *Customer Experience* veio para ficar na Era digital e, além disso, firmar os indivíduos no centro de todas as tomadas de decisão. No digital, tornou-se mais acessível a comunicação da marca com o seu público e somado a isto inúmeras exigências que anteriormente sequer eram cogitadas, como: um cliente entra em contato com um consultório que comumente frequentava, entretanto, ao tentar marcar uma consulta para o médico que sempre se consultava foi questionado a respeito de seus dados pessoais mesmo já tendo fornecido anteriormente. Nesse momento, há uma quebra de expectativa com o paciente, pois este esperava um rápido atendimento por ser paciente frequente, contudo o que recebeu fora um atendimento lento e uma rápida busca no *Google* por uma nova clínica, por fim selecionando a mais bem avaliada que encontrou em sua região.

Por exemplo, através de dados coletados no *site Reclame Aqui* – *site* de reclamações relacionadas a empresas e exposição de experiências dos clientes negativas – é possível identificar a crescente insatisfação dos clientes com os serviços da área da odontologia, sendo os principais motivos o atendimento de má qualidade, resultados incompatíveis com o prometido e demora no atendimento, o que resultam em baixa retenção dos clientes e por consequência perda de lucro. É possível que uma das razões para as organizações do âmbito odontológico não proporcionarem a plena experiência do cliente, seja o fato de que na percepção deles os pacientes – clientes – é que precisam deles e não o contrário. A jornada do cliente se faz vital para que se identifique onde o contato com o consumidor está falho e, assim, se busque planos de ação para melhoria e para que sirva como lição aprendida. Com isso, fazendo uso dessa ferramenta é possível traçar os pontos de contato e ter meios de comunicação assertivos (NEWMAN, 2023).

Uma estratégia largamente conhecida no mercado é o *Marketing Omnicanal*, que se mostrou presente na situação do cliente assíduo no consultório e, além disso, demonstrou sua eficiência ao atrair um novo cliente, mesmo após ter expressado insatisfação anteriormente. Essa estratégia consiste em oferecer aos clientes uma experiência robusta em diferentes canais de comunicação, ou seja, promover ao comprador um melhor fluxo no processo de compra trazendo um aumento na fidelidade, engajamento e vendas para as empresas. As grandes empresas já fazem expressivos usos do *marketing omnicanal* em suas estratégias de negócios,

a exemplo se tem a Amazon com suas plataformas *online* e *offline* integradas no *site* e aplicativo junto a loja física da Amazon GO. Dessa maneira, os clientes podem navegar de forma fluída pelos canais sem haver *gaps* e por consequência quebra de interesse por parte dos clientes (KOTLER, 2017). Para Kotler (2017), o *marketing* omnicanal impulsiona os resultados em integração das mídias e experiência do cliente:

Está provado que o marketing omnicanal gera resultados. Uma pesquisa da International Data Corporation descobriu que os compradores omnicanal tipicamente alcançam um valor do tempo de vida do cliente (lifetime value) 30% maior do que os compradores de um só canal. A Macy's constatou inclusive que seus compradores omnicanal eram oito vezes mais valiosos do que aqueles que recorriam a um só canal. Os consumidores se comprometem mais quando têm opções e quando são capazes de comprar um artigo no momento exato em que desejam. (KOTLER, 2017, p. 168)

Dessa forma, a somatória de todas essas práticas resulta na *Customer Experience*, que por conseguinte proporciona às organizações resultados expressivos não apenas em indicadores financeiros e números de venda, mas também na criação de promotores da marca. Tais agentes auxiliam no *marketing* boca-a-boca da marca, afinal o consumidor 4.0 segundo Kotler (2017) é impulsionado por sua comunidade - família, amigos, mídias sociais - e tem a tendência de consumir de marcas amplamente disseminadas no mercado por essas pessoas. Dessarte, de acordo com pesquisas desenvolvidas pela PwC em 2018, 54% dos compradores dos EUA dizem que a experiência do cliente é uma das maiores lacunas nas empresas, o que revalida o que já foi pontuado anteriormente: a Era do *Customer Experience* veio para ficar.

2.2.1 CUSTOMER SUCCESS

O *Customer Experience* possui várias ramificações que vão da experiência do colaborador ao sucesso do cliente. De acordo com Damin (2019, p. 20) o “*Customer Success* – ou Sucesso do Cliente – antes de ser apenas mais um cargo na empresa é uma mudança de pensamento”. Ela consiste nas estratégias que visam garantir o sucesso do cliente dentro das organizações, a partir de ferramentas que otimizem o tempo de ação dos clientes e resolução de seus problemas.

Dweck (2017) afirma em seu livro *Mindset* que a mentalidade do líder afeta a todos que o cerca, os motivando ou reprimindo potenciais soluções por receio de se expressar. Por isso, o *Customer Success* significa alterar o modo de pensar. Por intermédio dessa estratégia, é possível reter mais clientes sem a necessidade de incorrer a maiores custos com o CAC (custo de aquisição de clientes). Demais benefícios trazidos pelas estratégias de CS podem ser traduzidos em: obter a satisfação do cliente sem deixar gargalos em sua jornada.

Um exemplo prático de CX e CS em ação: um consultório odontológico oferece serviços variados, mas o cliente quer saber se possui atendimento de odontopediatria, ele entra em contato via *WhatsApp* pois o consultório não possui *site* ou catálogo de serviços e o atendimento demora dar um retorno devido à alta demanda. Esse cliente vai em busca de outro consultório que dessa vez possui um *site* e opção de agendamento *online* e ali mesmo ele segue e descarta o consultório que primeiro ele pensou.

Este foi um explícito exemplo da ausência de comunicação entre as áreas envolvidas, impactando diretamente na experiência do cliente ao não mapear falhas em sua jornada o que leva também ao aumento de *churn* – métrica utilizada pelo *Customer Success* que avalia a quantidade de cliente que cancelaram um serviço. Mehta et al. (2021) ressalta que o sucesso do cliente não deve ser confundido com *Customer Experience* ou até *Customer Service* – também chamado de SAC –, pois estes diferenciam-se entre si. A fim de tornar visível as características de CS, CX e SAC, são apresentados no Quadro 1 os principais aspectos entre as três áreas:

Quadro 1 – Características de *Customer Experience*, *Customer Success* e Atendimento

Customer Experience	Customer Success	Atendimento ao Cliente - SAC
Foco em B2B e B2C	Foco em B2B	Foco em B2B e B2C
Interativo	Proativo	Reativo
Emoções e percepções	Retenção e recompra	Resolução de problemas
Satisfação	Orientação	Solução
Holístico	Preditivo	Responsivo

Fonte: Elaborado pela autora

Posto isso, pode-se obter melhor visualização das características e diferenciais de cada um e vislumbrar que lugares ocupam nos pontos de contato com o cliente. Sendo o *Customer Experience* o norte de todas as ações, o *Customer Success* trazendo os resultados em indicadores como: *churn*, *CAC*, *cross-sell*, *upsell*, dentre outros. E, por fim o atendimento ao cliente tendo o contato diretamente com o comprador já consolidado que busca soluções para seus problemas. Desse modo, visando trazer clareza aos planejamentos, é importante implantar cada uma dessas estratégias no local ideal, isto é, de acordo com a jornada do cliente.

2.2.2 CUSTOMER JOURNEY

A *Customer Journey* – comumente conhecida como Jornada do Cliente –, corresponde a todo o caminho percorrido pelo cliente no contato com a marca, desde sua descoberta até o pós-venda. Solomon (2008) explicita que a compra realizada pelo consumidor é uma resposta a um problema, pois este verifica que necessita de algum produto ou serviço e que para obtê-lo é necessário tomar uma série de atitudes, sendo elas expostas na Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor



Retirado de Kotler e Keller (2018)

Destarte, o início deste fluxograma parte da descoberta de um problema por parte do comprador – este problema pode ser desencadeado por estímulos internos ou externos –, em seguida há a procura por informação do produto ou serviço. Kotler e Keller (2018) aduzem que “os profissionais de *marketing* devem entender qual é o tipo de informação que os consumidores buscam em diferentes momentos e lugares”, sendo assim inserido na etapa de busca de informações há um mundo de possibilidades que devem ser exploradas de acordo com o segmento de cada empreendimento. Posteriormente, se tem a fase de avaliação de alternativas e conta com outras variáveis que impactam na decisão de compra, tais como crenças e atitudes, expectativa de valor, dentre outras, logo se passa para fase da decisão da compra. No estágio anterior de avaliação das opções, o potencial cliente definiu seus critérios, marcas favoritas e a partir daí efetua o fechamento da aquisição.

De agora em diante, a marca mais do que nunca deve estar presente e se fazer ativa na vida do cliente, pois uma vez conquistado é mais fácil fazer esse cliente voltar a comprar da marca novamente. No comportamento pós-compra a empresa irá medir a satisfação do cliente com a aquisição e trabalhar nas ações pós-compra a fim de manter esse cliente fidelizado e, ainda, torná-lo um promotor da marca.

Apesar da conceituação pontuada acima, Folstad e Kvale (2018) sinalizam que não existe um entendimento comum do que seja a jornada do cliente e isso é percebido pela falta de uma terminologia unificada e pela existência de ampla gama de literatura relacionada. Ainda assim, este é um conceito intimamente ligado a experiência do cliente visto que uma jornada do cliente bem desenhada previne obstruções na experiência.

Com o advento da propagação desse conceito, passaram a surgir soluções para aperfeiçoamento da jornada. Para Igreja (2019, p. 26), a inovação tem sido uma grande aliada das organizações para o sucesso e sobrevivência no mercado, ao passo que esta possibilita que as empresas inovadoras sejam criadoras de conveniência e facilitadoras. Afinal, o que o consumidor moderno deseja é seu tempo otimizado ou até mesmo devolvido, mais do que nunca a conveniência tem feito a diferença no caminho do consumidor. A inovação tem fomentado a transformação nas organizações, não necessariamente ligada a tecnologia, mas sim ao aprimoramento de processos já existentes.

É necessário fazer o melhor que se faz da melhor forma possível, pois assim vão querer vê-lo outra vez e, ainda, irão trazer os amigos (DISNEY INSTITUTE, 2011). O que o famoso Instituto da Disney descreve é a experiência única que o cliente terá ao ir em um estabelecimento, seja um restaurante oferecendo um atendimento personalizado, seja um time de futebol proporcionando um espaço inclusivo para crianças autistas promovendo a inclusão destes. Nessa situação, além da criança possuir bem-estar no ambiente, os pais jamais esquecerão a experiência vivenciada e, além disso, irão recomendar para outros pais o que fortalecerá ainda mais a marca.

Os clientes possuem inúmeras vivências com marcas todos os dias, mas no fim o que faz eles lembrarem mais da marca A do que a marca B? O que faz eles contarem histórias para os amigos de determinados momentos vividos? A capacidade da marca de deixar seu rastro em todos os pontos de contato com o cliente. É essa capacidade de comunicação com o público que fará ele escolher entre a A e não a B, mas também é esse mesmo motivo que se não for bem trabalhado fará com que o cliente vá embora antes mesmo de ter qualquer contato com o produto ou serviço oferecido.

Assim, a *Customer Journey* tem proporcionado aos negócios que a utilizam a melhor compreensão do cliente atendido, aumento da fidelidade e retenção, oportunidade de influenciar os clientes a adquirirem uma nova versão do produto ou serviço oferecido ou mesmo incrementado (*cross-sell* e *upsell*) (SILVA, 2020). Além disso, proporciona maior satisfação ao cliente, melhora a eficiência operacional, aprofunda a compreensão do cliente e promove maior engajamento. De forma resumida, a jornada do cliente é uma das ferramentas que a experiência do cliente faz uso para impulsionar e tornar assertivas suas ações para os consumidores, e esses resultados são metrificados por meio de indicadores quantitativos e qualitativos.

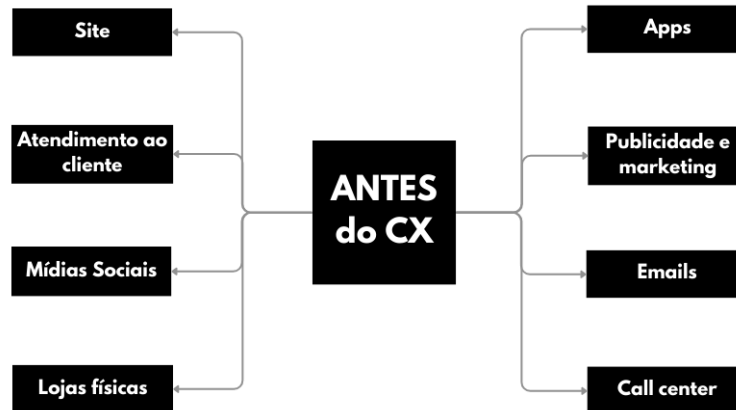
3 PONTOS DE CONTATO

Os pontos de contato podem ser traduzidos como a chave para o sucesso nos primeiros contatos com o potencial cliente. Kotler e Keller (2018, p. 156) citam que “por ponto de contato com o cliente entende-se qualquer ocasião em que o cliente tenha contato com a marca ou o produto – isso abrange desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa”. Dessa forma, seguindo o pensamento dos autores, faz parte dos pontos de contatos os canais de distribuição que a marca tem com os clientes, ou seja, *Instagram*, *WhatsApp Business*, *marketing boca-a-boca*, *Email marketing*, e vários outros. Todas essas ferramentas tornam-se decisórias no momento de escolha do consumidor, por isso é importante manter toda a equipe bem alinhada prevenindo ruídos na comunicação e garantindo uma experiência satisfatória para o cliente.

A estratégia que abarca os pontos de contato tem sido o *Marketing Omnicanal*, pois com a chegada da era digital os negócios têm carecido de mudanças imediatas para melhor comunicação com seu público. De acordo com Verhoef, Kannan e Inman (2015), essa estratégia e multicanal busca coordenar e unificar os diferentes canais de distribuição e pontos de contato, visando a otimização das experiências.

Com isso, verifica-se o avanço da estruturação e acompanhamento dos pontos de contato no “antes do *Customer Experience*” e na “Era do *Customer Experience*”, bem como os resultados que esse mapeamento resulta. O fortalecimento da marca, aumento da confiança e *feedbacks* para melhoria contínua são frutos da cultura do CX. É imprescindível que haja a mudança para a melhora do processo, não apenas na operação, mas também na mentalidade de todos e inserção de outros procedimentos corporativos (CALDEIRA, 2021). Abaixo observa-se as Figuras 2 e 3 que permitem melhor visualização das mudanças frente a evolução da experiência do cliente:

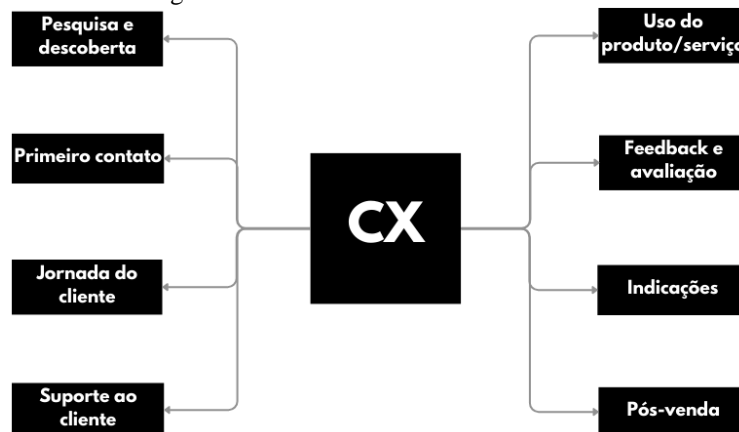
Figura 2 – Pontos de Contato antes da cultura do CX



Fonte: Caldeira, 2021 e Kotler, 2018 - Adaptado pela autora

Na Figura 2 é retratado um cenário em que o indivíduo mais ativo era o cliente e a empresa assumia um papel reativo de atender, solucionar problemas ou oferecer produtos apenas quando o cliente o buscasse. Entretanto, com o passar do tempo tornou-se perceptível para as organizações que o cliente pode não saber o que quer ou ele precisaria dispendir certo esforço para descobrir. Assim, tornou-se necessário uma experiência conectada, em que a empresa é ativa na jornada (SIGGELKOW e TERWIESCH, 2020).

Figura 3 – Pontos de Contato na Era do CX



Fonte: Caldeira, 2021 e Kotler, 2018 - Adaptado pela autora

Na Figura 3 existe um cenário completamente diferente em que ao invés do cliente ir até a marca, ela vai até o cliente. Nesta nova era é possível identificar todos os pontos de contato e os gargalos que precisam ser sanados nestes. Ainda, acompanhar os clientes desde sua jornada de descoberta até o pós-venda trazendo avaliações e *feedbacks* para aperfeiçoar a maturidade dos processos existentes e estar à frente no mercado. Tendo como referência o estudo do Boston

Consulting Group (BCG) que aponta as empresas líderes em *Customer Experience* possuem crescimento até 190% maior que a média em um prazo de três anos.

4 GESTÃO DO PROJETO

Segundo o PMBOK (2017), projeto consiste em um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, com a finalidade de cumprir objetivos através da produção de entregas. E, segundo Carvalho (2011) estão inseridos na gestão dos projetos planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um sistema ininterrupto, para obtenção dos objetivos, conforme explicita a norma ISO 10006.

Com um bom gerenciamento do projeto é possível obter resultados mais expressivos e transparentes, pois este permite manter as metas organizadas em um só lugar e aumenta a eficácia. Além de manter uma boa comunicação com a equipe trazendo clareza nos processos (MARTINS, 2022). Por isso, é tão importante que se faça a gestão do projeto para o alcance de resultados consideráveis.

a) PLANEJAMENTO

A primeira etapa do projeto consiste no planejamento, esta é a função que define antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e o que se deve fazer para alcançá-los (CHIAVENATO, 2012). Por meio do planejamento é possível realizar toda a estruturação do projeto a ser executado, trazendo análise do cenário de forma holística. Nesta etapa, serão criadas a estrutura analítica do projeto, o cronograma a ser seguido contendo os prazos para delimitação de um tempo conforme instrui o PMBOK, por fim o orçamento do projeto, este que trará os dispêndios financeiros direcionados ao projeto.

b) EXECUÇÃO

Nesta fase de execução é o momento em que se põe em prática o que foi delimitado na etapa de planejamento. Ainda O processo inclui coordenar recursos para executar o plano de trabalho, executar as etapas do plano, usar os recursos conforme planejado e ativar a comunicação entre os membros da equipe (QUARTAROLI & LINHARES, 2004).

c) MONITORAMENTO E CONTROLE

Para o PMBOK (2017, p. 107), consiste em levar em consideração todos os aspectos do projeto. Qualquer componente do plano de gerenciamento do projeto pode ser uma entrada para este processo. Nessa fase é preciso acompanhar o status do projeto, bem como identificar riscos e possíveis soluções.

d) ENCERRAMENTO

De acordo com Candido (2012, p.19), “o encerramento do projeto pressupõe que todos os contratos firmados durante a execução sejam encerrados formalmente, gerando imediatamente condições para a avaliação de desempenho, realizada de acordo com métricas preestabelecidas”. Assim, nesta etapa será assinado o termo de encerramento de contrato dando fim ao projeto e seguindo para possíveis avaliações pré-estabelecidas. As avaliações em questão são importantes para medir o grau de maturidade do projeto findado.

5 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em um estudo de caso, que se traduz em um estudo complexo de um ou poucos objetos (GIL, 2002), realizado na empresa Estação Odonto e Clínicas Médicas Integradas, com enfoque no âmbito odontológico. Este constitui-se de um estudo de caso de natureza exploratória, pois possui o objetivo de promover um maior entendimento do problema, com o intuito de torná-lo mais claro ou formular suposições (GIL, p. 41, 2002), sendo avaliado de modo qualitativo, consistindo em uma série de etapas, que inclui a análise dos dados, a classificação dessas informações, sua interpretação e a elaboração do relatório (GIL, 2002).

Ainda, foi feito o uso de uma pesquisa de campo através de questionário elaborado via *Google Forms* e aplicado para pacientes que já se consultaram em clínicas odontológicas no bairro do Cohatrac – para entendimento da satisfação destes –, não sendo necessariamente residentes deste bairro para coleta. Outrossim, esta foi feita com perguntas sendo de sua maioria fechadas e apenas uma aberta em que foi solicitado aos respondentes que dessem *feedbacks* das clínicas que já consultaram, tendo o objetivo de obter melhor análise das estratégias de *Customer Experience* que serão propostas na implementação. Por fim, fora realizada a entrevista com perguntas abertas junto aos gestores da empresa objeto de pesquisa para que se visualizasse o atual estado de maturidade nas estratégias de CX.

Ademais, este estudo tem colaborado com o meio acadêmico tendo em vista que aponta uma revisão bibliográfica das tendências mais atuais a respeito de *Customer Experience* e, ainda, apresenta conceituações importantes sobre experiência do cliente visto que esse é um conceito que transpassa por atualizações constantes de diferentes autores. Em síntese, demonstra diferentes tipos de estratégias de experiência do cliente que podem ser utilizados pelas organizações com apoio da gestão de projetos, dado que as instituições funcionam como um sistema ordenado que em conjunto oferecem resultados assertivos às empresas é vital que a experiência do cliente esteja inserida desde o plano de estratégias da corporação.

Dessa forma, foi evidenciado em modo de projeto o plano para implementação, abrangendo as estratégias de CX, estruturação da jornada do cliente bem como identificação dos pontos de contato e ferramentas para utilização na gestão da experiência do cliente.

Abaixo é exposto o Quadro 2 onde se apresenta a EAP – Estrutura Analítica do Projeto – para a implantação de estratégias de *Customer Experience* na empresa mencionada:

Quadro 2 – Estrutura Analítica do Projeto

Iniciação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lançamento do projeto; ▪ Obtenção da aprovação dos proprietários;
Planejamento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenhar a jornada do cliente; ▪ Identificar os pontos de contato; ▪ Estruturar NPS para utilização como indicador; ▪ Listar softwares para o envio das pesquisas;
Execução
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selecionar software para aplicação da pesquisa; ▪ Treinar os colaboradores para gestão das estratégias;
Encerramento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação das estratégias propostas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Segundo o PMBOK (2017, p. 156), “o principal benefício desse processo é que ele fornece uma visão estruturada do que deve ser entregue. Esse processo é realizado uma vez ou em pontos predefinidos no projeto”.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 Descrição da empresa

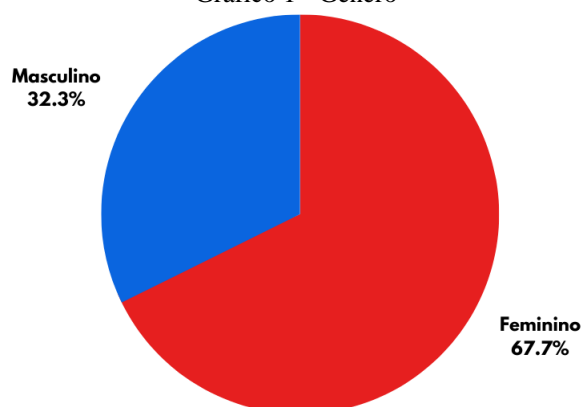
A empresa objeto de estudo dessa pesquisa é a Estação Odonto e Clínicas Médicas Integradas há 14 anos no mercado, localizada em São Luís do Maranhão no bairro do Cohatrac. A clínica oferece serviços nas áreas de cirurgias (bucal maxilo, implante e bimaxectomia), próteses (fixas, removíveis e sobre implantes), endodontia (canal), ortodontia, periodontia, odontopediatria, clareamento (simples e complexo), lentes de contato, harmonização orofacial, sedação oral e com óxido nítrico (sedação consciente em pacientes especiais), possuindo especialistas para todas as áreas mencionadas.

6.2 Análise dos resultados

A fim de trazer melhor visualização do ambiente mercadológico em que a Estação Odonto está situada, foi elaborada uma pesquisa de campo com o objetivo de entender e conhecer o público das clínicas odontológicas no bairro do Cohatrac. A pesquisa se deu por meio de formulário *online* e obteve 31 respondentes.

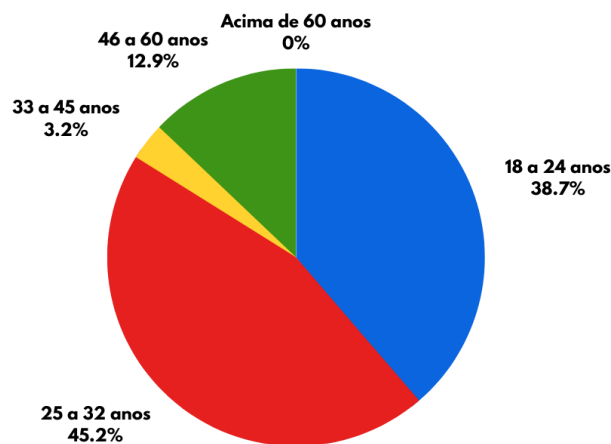
6.2.1 Categorização do gênero, idade e localidade

Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2 - Idade



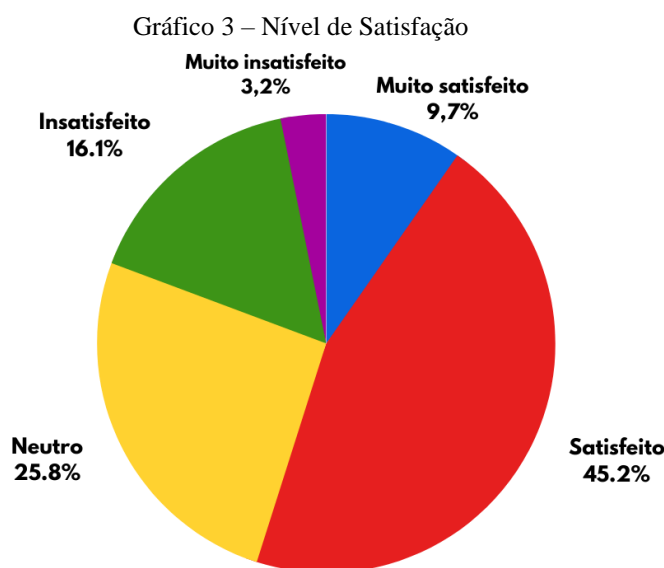
Fonte: Elaborado pela autora

No Gráfico 1 é possível aferir que o público feminino predomina nas idas do dentista, corroborando com o estudo publicado pela Revista de Saúde da Universidade de São Paulo (2000) que as mulheres cuidam mais da saúde bucal do que os homens. No Gráfico 2 o público predominante é o de 25 a 32 anos, próximo a ele estão também os jovens-adultos de 18 a 24 anos. Ainda, na pesquisa foi identificado que os frequentantes das clínicas do Cohatrac não são necessariamente moradores do bairro, sendo 38,7% oriundos de demais bairros inclusive fora da grande São Luís.

6.2.2 Canais de comunicação e satisfação do cliente

Ao serem questionados de como conhecem as clínicas, os respondentes sinalizaram predominância por indicação, ficando com 64,5%, os demais se distribuem em telefone e presencialmente. É possível aferir que no âmbito odontológico as empresas possuem gargalos em não utilizarem o meio digital para propagação da marca.

Nas questões relacionadas ao nível de satisfação dos clientes, grande parte ficou entre o neutro, insatisfeito e muito insatisfeito conforme aponta o Gráfico 3:



Fonte: Elaborado pela autora

No Gráfico 3 se tem um número significativo de clientes neutros, insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Este é o resultado da ausência de um acompanhamento personalizado por parte das clínicas, celeridade no atendimento aos pacientes e não explicação clara dos procedimentos realizados. Os respondentes foram questionados também como avaliavam a qualidade do atendimento e 35,6% ficaram entre ‘regular’, ‘ruim’ e ‘muito ruim’. Ademais, 19% avaliam que o tempo de espera foi ‘longo’ ou ‘muito longo’, ficando com 48,9% a opção de ‘aceitável’. Com relação a pontualidade 51,7% responderam que é ‘às vezes pontual’, ‘geralmente atrasado’ e ‘sempre atrasado’. Quando questionados sobre ter recebido explicações claras dos processos odontológicos a pesquisa sinaliza que 35,5% às vezes recebiam explicações claras ou raramente recebiam explicações claras. Para Silva (2022) escutar a VoC – voz do cliente – traz as respostas para as perguntas não realizadas, por isso é vital entender as dores que o cliente apresenta.

É importante ressaltar que tais gargalos no atendimento, explicação nos procedimentos, demora na assistência expressos no Gráfico 3 tem um impacto negativo significativo na jornada do cliente, ao passo que este acaba desistindo de continuar o tratamento em decorrência dessas problemáticas. Conforme apontado por Kotler (2017) uma vez que o cliente passa por experiências negativas com uma marca ele está mais propenso a comentar em seus grupos de

amigos e conhecidos que teve uma experiência ruim na empresa. No formulário da pesquisa foi deixado um espaço para que os respondentes dessem *feedbacks* e muitos reclamaram do atendimento, sinalizando que precisam ter mais atenção ao cliente e pontuaram a falta de explicação dos procedimentos o que causa desconfiança com o profissional atendente, além da demora no atendimento e alta rotatividade de profissionais.

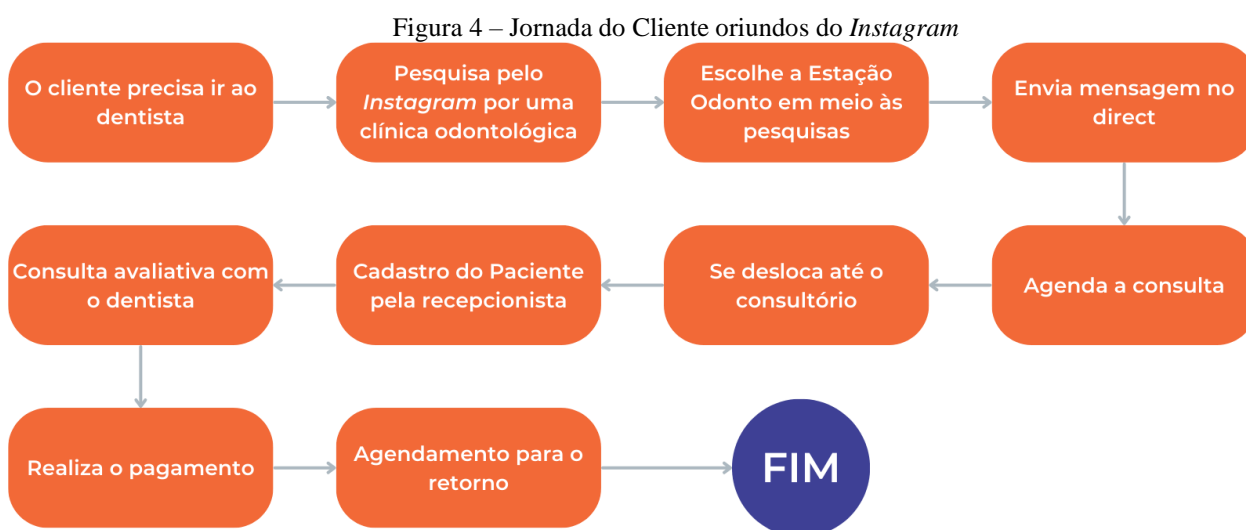
6.3 Planejamento

Nesta fase serão descritos os processos que foram delimitados no planejamento da estrutura analítica do projeto.

6.3.1 Desenho da jornada do cliente

Através da entrevista com os gestores da Estação Odonto obteve-se informações-chave para a elaboração de estratégias de *Customer Experience*. Atualmente a empresa não possui qualquer tipo de gerenciamento dos clientes visando manter um bom relacionamento, apenas primam pelo bom atendimento e sanam os problemas que surgem no cotidiano sem fazer registro. Nesse cenário a empresa encontra-se na fase inicial para implementação e de maturidade reativa. Dessa forma, fora elaborada a jornada do cliente relacionada aos pacientes oriundos do *Instagram*, por indicação e frequentadores.

a) Clientes originários do *Instagram*:



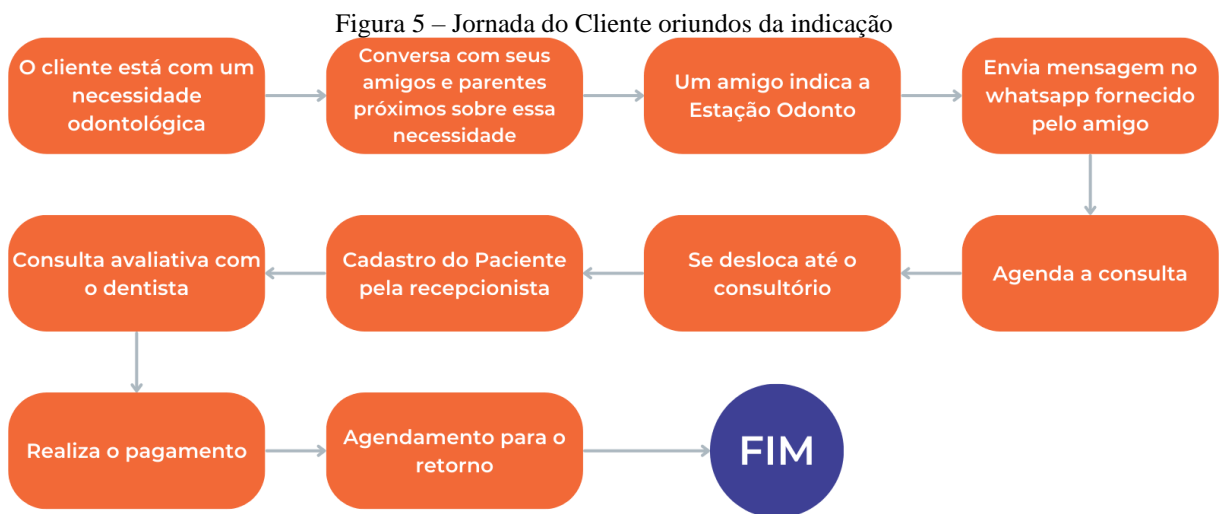
Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 4 fica demonstrado o caminho traçado pelo consumidor que descobre a empresa por meio do *Instagram*. Nesta jornada, pode-se verificar a necessidade de todos os pontos de contato estarem funcionando de forma eficiente para não gerar ruídos na comunicação do cliente com a empresa. Os pontos de contato que se fazem presentes aqui são: *Instagram* da empresa, *direct* e atendimento no consultório. No início desta trilha, tem-se o cliente contatando a empresa no *Instagram*, mas antes disso ele se conecta com a empresa por meio de uma pesquisa geral nesta rede e a escolha ocorre através de uma comunicação não verbal da empresa com o cliente, por isso é tão importante manter sempre as redes atualizadas com informações claras para que o consumidor siga seu caminho de compra sem obstáculos.

b) Clientes por indicação:

Abaixo se tem a Figura 5 evidenciando os clientes provenientes da indicação de terceiros. Essa torna-se uma das mais importantes formas do cliente ter contato com a marca, pois quando um indivíduo indica uma determinada marca para sua comunidade pessoa – amigos, família, colegas de trabalho e outros – significa que ele se tornou um promotor desta decorrente de uma boa experiência que já teve. Dessa forma, é possível visualizar a importância de tornar os pacientes em promotores da marca, pois o *marketing* boca-a-boca continua sendo uma importante ferramenta para empreendimentos do ramo odontológico.

Assim, os pontos de contato que se fazem presentes nesta etapa são os promotores da marca, isto é, as pessoas que indicaram o serviço da clínica e o consultório físico.



Fonte: Elaborado pela autora

c) Pacientes frequentes:

Na Figura 6 está exposto o fluxo dos pacientes já frequentes na clínica.



Fonte: Elaborado pela autora

Neste fluxo é perceptível que o paciente busca a empresa novamente a partir de uma necessidade: ir ao dentista. Devido anteriormente os pontos de contato terem sido eficazes com esse cliente ele retornou para a clínica por ação de uma boa experiência, por isso essa jornada se torna mais curta quando comparada com as anteriores.

O desenho da jornada do cliente é um ponto fundamental na experiência e sucesso do cliente, tendo em vista que é possível identificar os *gaps* existentes e saná-los o quanto antes com a finalidade de proporcionar a melhor experiência possível ao cliente.

6.3.2 Identificar os pontos de contato

Os pontos de contatos são os canais disponibilizados aos clientes para a interação com a marca antes, durante e depois da aquisição do produto ou serviço. O sucesso do cliente depende diretamente dessas ferramentas estarem em pleno funcionamento.

Para que os pontos de contato da Estação Odonto possam funcionar de maneira adequada e atualizada é importante se ter um panorama do que pensam seus pacientes ou seja, realizar a aplicação de uma pesquisa de *feedback* ao fim de sua jornada, pois assim poderão ser mapeadas e as falhas se tornem lições aprendidas.

Outrossim, inseridos aos pontos de contato estão os canais de distribuição, os meios pelos quais a empresa consegue manter contato direto ou indireto com os clientes. Uma ferramenta que pode ser acrescentada na comunicação da empresa estudada com seus clientes é o “*Google Meu Negócio*”, pois possui uma enorme abrangência com o público que ainda não conhece a empresa e possibilita análise de indicadores de performance.

No momento a empresa não possui um acompanhamento dos resultados que cada um dos seus pontos de contato traz, de modo que não é possível identificar qual deles depois da indicação é um propulsor de clientes. Com base nas pesquisas e entrevista com gestor vê-se que o *marketing* boca-a-boca e *WhatsApp Business* são os principais meio de comunicação da empresa, como oportunidade existe o *Instagram* para plena divulgação dos serviços e podendo crescer de forma orgânica.

6.3.3 NPS

O *NPS* ou *Net Promoter Score* é uma métrica comumente usada nas organizações a fim de mensurar o interesse do cliente em promover ou não determinada marca. Esse indicador consiste no seguinte questionamento: “Numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você nos indicar para seus amigos, familiares e colegas?”. A partir dessa pergunta se tem as seguintes classificações:

- De 0 a 6: detrator;
- De 7 a 8: neutro;
- De 9 a 10: promotor.

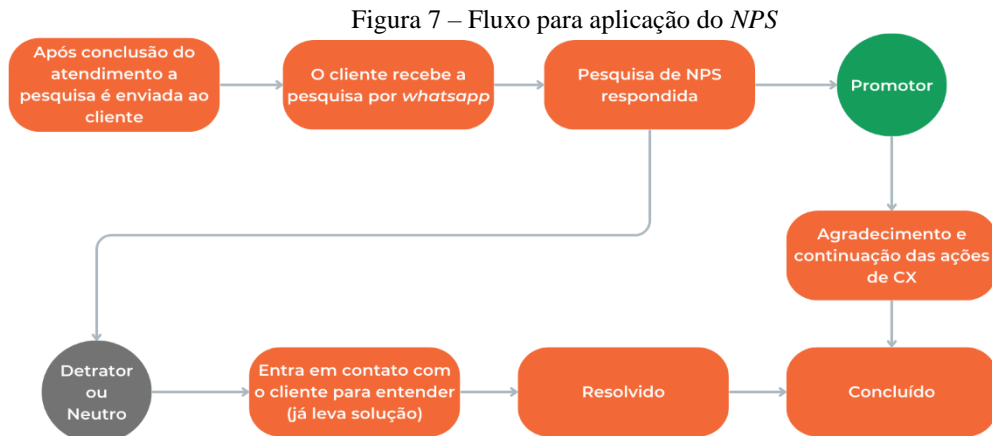
Os clientes classificados como detratores possivelmente tiveram uma má experiência com a marca e é provável que propaguem uma imagem negativa da empresa. Já os neutros são os passivos, isto é, existem pontos de melhoria para que eles se tornem promotores da marca. Por fim, os promotores são aqueles que possuem um grande potencial de fazerem propaganda positiva boca a boca. O cálculo do *NPS* se dá pela fórmula abaixo:

$$\text{NPS} = \frac{\text{promotores} - \text{detratores}}{\text{total de respondentes}}$$

E estas notas podem ser classificadas em 4 zonas distintas:

- Zona de Excelência: NPS entre 76 e 100
- Zona de Qualidade: NPS entre 51 e 75
- Zona de Aperfeiçoamento: NPS entre 1 e 50
- Zona Crítica: NPS entre -100 e 0

O fluxo que deve ser seguido está disposto na Figura 7 abaixo:



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme exposto na Figura 7, se tem o fluxograma a ser seguido no processo de aplicação do *NPS*, ressaltando que para se fazer o uso desta é necessário um período mínimo de 3 meses para realizar a pesquisa. Ainda se destaca que o *NPS* apesar de trazer bons resultados não é única métrica ser utilizada, é importante que se faça um estudo para verificar quais se adequam ao tipo de negócio trabalhado.

6.3.4 Softwares para aplicação da pesquisa

Há inúmeros *softwares* no mercado disponíveis para aplicação da pesquisa de *NPS*, estes auxiliam na aplicação e tabulação dos resultados obtidos. A seguir no Quadro 3 estão dispostos cinco ferramentas e seus planos de assinatura:

Quadro 3 – *Softwares* para pesquisa

Software	Benefícios
Google Forms	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil criação e personalização de formulários ▪ Integração com o ecossistema do Google ▪ Compartilhamento e coleta de respostas simplificados ▪ Análise de dados e visualização de resultados ▪ Criação de formulários ilimitados no plano free ▪ Acesso multiplataforma
Microsoft Forms	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil criação de formulários ▪ Integração com o ecossistema Microsoft ▪ Coleta de respostas e análise de dados ▪ Personalização e controle de acesso ▪ Acesso multiplataforma
SurveyMonkey	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de pesquisas personalizadas ▪ Biblioteca de modelos ▪ Distribuição e coleta de respostas ▪ Análise de dados e visualização de resultados ▪ Integrações e automação
Track	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de dados e visualização de resultados ▪ Envio de mensagens para os clientes pela própria plataforma ▪ Enfoque em CX ▪ Conteúdo informativo de diversas métricas
QuickTapSurvey	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coleta de dados offline ▪ Acesso multiplataforma ▪ Interface intuitiva e personalizável ▪ Integrações e automação ▪ Análise de dados e visualização de resultados

Fonte: Elaborado pela autora

Desse modo, se pode aferir que os *softwares* se diferenciam principalmente pela forma de configuração dos formulários, integração de sistemas e exportação de dados, sendo *Google Forms* o mais atrativo por disponibilizar o uso ilimitado dos formulários de pesquisa.

6.4 Orçamento do projeto

Os custos relacionados a implementação do projeto estão ligados aos *softwares* de pesquisa para o gerenciamento e análise dos resultados. Assim, estão dispostos abaixo no Quadro 4 os planos e valores das ferramentas já mencionadas.

Assim, se pode aferir que a plataforma com melhor custo-benefício é o *Google Forms* tendo em vista que mesmo no plano gratuito este oferece a opção de formulários e respostas ilimitadas. Sendo o *SurveyMonkey* o com o valor mais alto de investimento com seus planos iniciando com o valor de R\$2.448 anuais.

Quadro 4 – Valores dos *softwares*

Software	Plano	Valores
Google Forms (workspace)	- Free	- Gratuito
	- Business Starter	- R\$28 (mensal)
	- Business Standard	- R\$70 (mensal)
	- Business Plus	- R\$105 (mensal)
	- Enterprise	- A definir
Microsoft Forms	- Básico	- R\$27,43 (mensal)
	- Business Standard	- R\$80 (mensal)
	- Business Premium	- R\$140,80 (mensal)
SurveyMonkey	- Equipe Avançado	- R\$2.448 (anual)
	- Equipe Premium	- R\$6.120 (anual)
	- Enterprise	- A definir
Track	- Start	- R\$299 (mensal)
	- Business	- R\$399 (mensal)
	- Factory	- R\$499 (mensal)
QuickTapSurvey	- A definir	- A definir

Fonte: Elaborado pela autora

6.5 Cronograma

Nesta última etapa do projeto será disposto o cronograma do projeto, ou seja, o tempo que será dispendido para a execução do escopo. Conforme ilustrado no Quadro 5, por meio da ferramenta de plano de ação 5W2H, onde foram elencadas as principais fases do projeto, é apontado os responsáveis por cada ação, modo como será executado e o custo de cada ação.

A previsão de implementação do projeto data até o mês de novembro de 2023, ainda, posteriormente a essa data é sinalizado que o acompanhamento permaneça visto que as estratégias de *Customer Experience* devem ser de fato absorvidas como cultura da empresa.

Quadro 5 – Cronograma do Projeto

What? (o que?)	Who? (quem?)	Where? (onde?)	Why? (por quê?)	How? (como?)	When? (quando?)	How Much? (quanto?)
Desenhar a jornada do cliente	Equipe de marketing e comercial	Setor estratégico da empresa	Visualizar os pontos de contato com o cliente e buscar melhorias	Por meio de aplicativos como: Bizagi, canva, draw.io.	Até setembro de 2023	Gratuito

Identificar os pontos de contato	Equipe de marketing	Setor de marketing	Aperfeiçoar os já existentes e buscar novas formas de se conectar com o cliente	Por meio da jornada do cliente e verificação dos canais de distribuição	Até setembro de 2023	Gratuito
Estruturar aplicação do NPS	Equipe de marketing e gestores	Setor estratégico e de marketing	Para obter uma mensuração do nível de contentamento do cliente com a marca através da propagação desta.	Através da metodologia NPS	Até outubro de 2023	Gratuito
Listar softwares para aplicação da pesquisa	Equipe de marketing	Setor de marketing	Para implementação e metrificação da pesquisa de NPS	Pesquisa de mercado	Até setembro de 2023	Gratuito
Escolher o software para aplicação da pesquisa	Equipe de marketing e gestores	Gestores e equipe de marketing	Para realização da pesquisa NPS	Através dos softwares elencados no Quadro 3 e 4.	Até outubro de 2023	Varia de acordo com o software escolhido.
Treinar os colaboradores para gestão das estratégias	Treinamentos nas plataformas online	Nas plataformas online	Preparar o pessoal para agir conforme cultura de CX	Através de vídeos de tutorial, conteúdos e materiais de apoio fornecidos pelas plataformas dos softwares	Até novembro de 2023	Gratuito
Implementar as estratégias propostas	Toda a empresa (aplicação de forms fica com o marketing)	Toda a empresa	Para metrificar a experiência do cliente na empresa	Por meio das ferramentas e canais de distribuição selecionados	Até novembro de 2023	Varia de acordo com o software escolhido.
Acompanhamento e análise dos resultados	Gestores e equipe de marketing	Gerência e equipe de marketing	Para que se mantenha a cultura de cliente no centro das tomadas de decisão bem como a análise dos resultados obtidos	Por meio dos resultados obtidos com o NPS	A cada Quarter	Gratuito

Fonte: Elaborado pela autora

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência do cliente é o caminho para o sucesso das organizações, pois o mercado que anteriormente não propunha o cliente no centro, hoje tem indicadores para metrificar sua satisfação e planos de ação para aperfeiçoar sua experiência. Há 40 anos as teorias que se veem hoje na prática eram ilusórias, um cliente primar pelo atendimento e experiência única não era comum, hoje isso torna-se uma lei para os resultados financeiros. Na empresa objeto de estudo

foi vital a pesquisa em questão tendo em vista a possibilidade de ampliar os horizontes e obter nova perspectiva para o negócio.

Nesta pesquisa que buscou como objetivo central a implantação de estratégias de *Customer Experience* na empresa Estação Odonto, pode-se aferir que obteve êxito neste quesito. Ainda, possuindo os objetivos secundários de identificar os principais pontos de contato da empresa com seus clientes, avaliar a qualidade do atendimento atualmente oferecido e propor estratégias de *CX* para melhorar a experiência dos consumidores em todos os pontos de contato identificados. Dentre os três objetivos específicos explicitados, o segundo – avaliar a qualidade do atendimento oferecido – foi o mais desafiador em decorrência da ausência de um acompanhamento prévio por parte da empresa em questão, o que levou a buscar-se no plano de ação uma resolutiva para problemática encontrada.

No que tange a identificação dos principais pontos de contato, foi possível reconhecê-los por meio da entrevista com os gestores. Os pontos identificados foram as mídias sociais, local físico e *marketing* boca-a-boca. Já as estratégias propostas foram possíveis de serem planejadas fazendo uso de ferramentas como: EAP – estrutura analítica do projeto –, *NPS* – *Net Promoter Score* – e 5W2H. Em paralelo com os resultados observados em outras pesquisas na área de *Customer Experience*, foi possível diferenciar a relevância de cada ponto de contato e aferir quais se adequam melhor a realidade da empresa em questão. Por meio de cada resultado deste obtido foi possível desenhar a jornada do cliente partindo de diferentes pontos de encontro, são eles: clientes advindos do *Instagram*, clientes por indicação e clientes frequentes.

Com a finalidade de metrificar se as ações propostas irão trazer resultados foi colocada também a métrica *NPS* que irá permitir a empresa dar o passo inicial na cultura do *Customer Experience* acompanhando e gerenciando os resultados. Para isto, cinco softwares foram listados e orçados para que a empresa selecione e implemente o indicador.

Além disso, a voz do cliente foi indispensável ao longo de toda a pesquisa e estruturação das estratégias uma vez que esta é a cultura do *CX*: o cliente no centro das tomadas de decisão. A literatura de Caldeira (2021) comprova que as estratégias desenvolvidas a partir de lições aprendidas com os *feedbacks* dos clientes são grandes geradoras de lucratividade e consolidação da marca.

Entretanto, apesar da enorme relevância do estudo sobre experiência do cliente é possível visualizar algumas limitações importantes ao longo do estudo, como por exemplo o uso de dados autorrelatados pode ser suscetível a enviesamentos. É uma metodologia positiva que possibilitou *insights* valiosos sobre as percepções e opiniões dos clientes, entretanto como sugestão em estudos futuros métodos complementares como observação em tempo real e *feedback* contínuo podem ser de grande valia para uma visão detalhada da experiência do consumidor.

Portanto, o presente trabalho contribui em ampla escala o âmbito acadêmico e aos estudos de experiência do cliente, além de trazer o enfoque em clínicas odontológicas à medida que apresenta resultados reais e ampla literatura atualizada acerca do assunto. O campo do *Customer Experience* deve ser cada vez mais discutido e abordado nas organizações devido sua grande importância para o sucesso dos clientes e, por conseguinte das organizações. Em última análise, deve-se haver uma ênfase nos indicadores voltados ao *CX*, pois estes são precursores em identificação de lições aprendidas diretamente com os clientes.

8 REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. L. Mercado de delivery no Brasil. **Blog Opinion Box**. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/mercado-de-delivery-no-brasil/>>. Acesso em: 13 jun. 2023

Aprenda com as principais reclamações sobre consultórios odontológicos. **Dentista Organizado**, 2017. Disponível em:

<<https://www.dentistaorganizado.com.br/noticia.html?id=56&Aprenda-com-as-principais-reclamacoes-sobre-consultorios-odontologicos.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2023

BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**. v. 19, n. 5, p. 1-10, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>>. Acesso em: 16 mai. 2023

CALDEIRA, Carlos. **Customer Experience Management: Gestão Prática da Experiência do Cliente**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8ª edição. Barueri, SP: Manole, 2016.

COCKERELL, Lee. **A magia do atendimento: as 39 regras essenciais para garantir serviços excepcionais**. São Paulo: Saraiva, 2013.

CUNHA, B. M.; LETTIERI, C. K.; CADENA, G. W. O impacto do Covid-19 na experiência do cliente de e-commerce de varejo: um estudo no setor de supermercado. **Mackenzie**, 2021. Disponível em: <<https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/29017>>. Acesso em: 08 abr. 2023

CX Trends 2023. **Zendesk**, 2023. Disponível em: <<https://cxtrends.zendesk.com/pt#report>>. Acesso em: 20 mai. 2023

DAMIN, Hiram B. **Customer success: o sucesso das empresas focadas em clientes**. São Paulo: DVS Editora, 2019.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Objetiva, 2017.

Empresas líderes em Customer Experience crescem 190% mais do que a média. **Mercado e Consumo**, 2023. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo-com-br.cdn.ampproject.org/c/s/mercadoeconsumo.com.br/07/06/2023/noticias-varejo/empresas-lideres-em-customer-experience-crescem-190-mais-do-que-a-media/amp/>>. Acesso em: 03 jun. 2023

FOLSTAD, A.; KVALE, K. Customer journeys: a systematic literature review. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 196–227, 2018. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/249984857.pdf>>. Acesso em 05 jun. 2023.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

IGREJA, Arthur. **Conveniência é o nome do negócio: descubra como facilitar a jornada dos seus consumidores e multiplicar seus resultados**. São Paulo: Planeta, 2019.

INSTITUTE, DISNEY. **O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermanwan; SETIAWAN Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermanwan; SETIAWAN Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Sextante: 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MARTINS, Julia. Quais são as vantagens da gestão de projetos? **Asana**, 2022. Disponível em: <<https://asana.com/pt/resources/benefits-project-management>>. Acesso em: 15 jun. 2023

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5ª edição ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEHTA, Nick; STEINMAN, Dan; MURPHY, Lincoln. **Customer Success: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes**. São Paulo: Autêntica Business, 2021.

NEWMAN, Martin; MCDONALD, Malcolm. **Customer Experience: como alavancar o crescimento e rentabilidade do seu negócio colocando a experiência do cliente em primeiro lugar**. São Paulo, SP: Autêntica Editora, 2023.

OLIVEIRA, Aline. Customer experience no Brasil - Uma nova era. **Mindminers**, 2022. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/customer-experience-no-brasil-uma-nova-era>>. Acesso em: 03 jun. 2023

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

PINE, Joseph & GILMORE, James H. Welcome Experience Economy and Marketing. **USA: Harvard Business Review**, 1998.

PINHO, C. DE. NPS 3.0: tudo que você precisa saber sobre a atualização. **Track.co**, 2022. Disponível em: <<https://track.co/blog/nps-3-0-evolucao-do-net-promoter-score/>>. Acesso em: 06 mai. 2023

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 6ª ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2017.

PUTHIYAMADAM, T.; REYES, J. Experience is everything: Here's how to get it right [pwc.com/future-of-cx](https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf). **PWC**, 2018. Disponível em: <<https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2023

QUARTAROLI, Cláudio; LINHARES, Jorge. **Guia de Gerenciamento de Projetos e Certificação PMP**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2004.

SIGGELKOW, Nicolaj; TERWIESCH, Christian. **Estratégia conectada: como construir relacionamentos contínuos com clientes e alcançar vantagem competitiva**. São Paulo: Benvirá, 2020.

SILVA, Douglas. O que é Upsell, Cross sell e Upgrade? Saiba a diferença. **Blog da Zendesk**, 2020. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-upsell/>>. Acesso em: 05 jun. 2023.

SILVA, Douglas. Ouvir o cliente: por que essa prática é importante e 8 dicas para escutar os clientes da sua empresa. **Blog da Zendesk**, 2022. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/ouvir-o-cliente/>>. Acesso em 25 jun. 2023

SILVA, Pollyana Mara Silva. O papel do líder na motivação da equipe. **Centro De Pós-graduação Oswaldo Cruz**, 2017. Disponível em: <http://www.revista.oswaldocruz.br/Content/pdf/Pollyana_Mara_Silva_e_Silva.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNFER, Beatriz; SALIBA, Orlando. Avaliação do conhecimento popular e práticas cotidianas em saúde bucal. **Revista de Saúde Pública**, v. 34, n. 2, p. 190-195, 2000.

Varejo: Conheça os finalistas das 17 categorias do NPS Awards 2022. **Mercado e Consumo**, 2022. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/25/08/2022/noticias-varejo/varejo-conheca-os-finalistas-das-17-categorias-do-nps-awards-2022/>>. Acesso em: 12 jun. 2023

Verhoef, P. C.; Kannan, P. K.; Inman, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>>. Acesso em: 10 jun. 2023