



A importância do mapeamento da experiência do cliente como fator competitivo para empresas de mercado

  <https://doi.org/10.56238/tecavanaborda-009>

Thiago Vicente da Silva

Graduado em Engenharia de Produção.
Universidade Estadual de Maringá (UEM)
E-mail: thivicente21@gmail.com

Isabella Tamine Parra Miranda

Professora Doutora - Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá (UEM)
E-mail: itpmiranda2@uem.br

Manoel Francisco Carreira

Professor Doutor – Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá (UEM)
E-mail: mfcarreira@uem.br

Suely da Silva Carreira

Professora Doutora - Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá (UEM)
E-mail: sscarreira2@uem.br

RESUMO

Esse estudo tem como objetivo apresentar conceitos, metodologias e ferramentas, que visam construir, mapear e identificar a experiência do cliente e como suas aplicações são estratégicas e competitivas para empresas de mercado. Sendo assim, foi apresentada uma revisão bibliográfica

para que os leitores tenham conhecimento técnico sobre as ferramentas escolhidas e seus principais indicadores, para que fosse possível acompanhar toda a aplicação prática. Com base nisso, o estudo aplicado possui uma metodologia de análise qualitativa, composta por cinco etapas: identificação do problema, mapeamento de dados, análise do público, construção da jornada e implementação dos resultados. Dessa forma, para que todos os conceitos fossem implementados, a empresa escolhida para o projeto atua na área da tecnologia e realiza vendas de comidas por um aplicativo, seu segmento é conhecido como: Food Delivery. Portanto, o estudo de caso, na qual alguns indicadores e resultados são parcialmente divulgados devido à confiabilidade de informações, teve como benefício a melhoria da satisfação e a experiência proporcionada pela empresa para os clientes, tornando-a referência no segmento e melhorando indicadores estratégicos que marcam a competitividade de mercado em relação aos concorrentes.

Palavras-chave: Experiência do cliente, Indicadores de experiência, Mapeamento, Clientes, Mapeamento do público e arquétipo, Jornada do cliente.

1 INTRODUÇÃO

A globalização do mercado empresarial e econômico, juntamente com o desenvolvimento da tecnologia e dos meios de comunicação, têm criado uma concorrência acirrada entre as empresas, proporcionando maior importância ao conceito de competitividade e estratégia. O consumo está se transformando a cada dia e tem conectado, cada vez mais, consumidores e mercados de todo o mundo. Com base nisso, surgem novas oportunidades e ameaças, fazendo com que os clientes fiquem mais exigentes em relação aos produtos e/ou aos serviços que consomem (ZENONE, 2007).

Uma organização precisa buscar por desenvolvimentos que tragam resultados competitivos em relação aos seus concorrentes. E por isso, muitas delas investem em redução de custos, aumento de produtividade, diminuição da variabilidade dos processos e de movimentação de produtos, crescimento da demanda, atratividade de marca através de *marketing*, entre outros fatores que as tornam mais atrativas aos clientes. (MARIOTTO, 1991).

No entanto, segundo Mariotto (1991), os investimentos em tantas melhorias operacionais não ocasionam, necessariamente, nos resultados almejados de crescimento da empresa e assim, as mesmas não conseguem escalar os seus produtos e serviços, tornando a fidelização de clientes um processo árduo e quase inalcançável. É por isso que, em um mercado tão agressivo onde há muita concorrência presente e novos produtos e serviços sendo lançados todos os dias, vê-se necessário observar e ouvir o que os clientes têm a dizer sobre o que está sendo entregue (com o objetivo de traçar planos de melhorias), posicionando-os sempre no centro do negócio (KRAMER, 2014).

Diante do cenário apresentado e levando em consideração que o tema não possui a visibilidade merecida dentro da maioria das organizações mundiais, mesmo tendo impacto favorável para a estratégia de uma organização, faz-se a seguinte pergunta para essa pesquisa: quais são as melhores ferramentas e indicadores para mapear e acompanhar a experiência do cliente dentro de uma organização? Baseado neste questionamento, o objetivo geral deste trabalho consiste em apresentar conceitos, metodologias e ferramentas, que visam construir, mapear e identificar a experiência do cliente e como suas aplicações são estratégicas e competitivas para empresas de mercado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EXPERIÊNCIA E SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Segundo Gremler (2014), a satisfação e o foco no cliente são cruciais para a competitividade entre empresas, ou seja, qualquer companhia que esteja interessada em gerar serviços de qualidade, precisa iniciar com uma ideia clara que quem é o seu consumidor e de que forma agregar valor com a venda do seu produto e/ou serviço. É nesse ponto, que se traz o estudo de experiência do cliente e sua importância.

Segundo Bryan Kramer (H2H, 2014), o mercado não é mais composto de relações entre “negócios” e “negócios” (B2B), muito menos de “negócios” e “clientes” (B2C). Mas sim, relações que, na verdade, são de pessoas para pessoas (*Humans to Humans* – H2H), pois o diferencial de uma marca é a sua comunicação e a experiência, criada de um indivíduo e direcionada para outro. E, somente assim, é possível entender as relações para construir estratégias relevantes de mercado e conquistar clientes.

2.2 FERRAMENTAS, CONCEITOS E METODOLOGIAS PARA O MAPEAMENTO DE EXPERIÊNCIA

2.2.1 Mapeamento de processos

Mapeamento de processos é utilizado como ferramenta gerencial e analítica, na qual tem por objetivo avaliar e melhorar processos existentes e novas estruturas. Com a análise de dados dos

processos, é possível coletar indicadores que mostram informações de custos, movimentação, falhas, improdutividades, entre outros problemas da empresa (VILLELA apud. HUNT, 1996).

Sendo assim, mapear o processo é, portanto, uma atividade simples e essencial para qualquer organização, na qual há importância e visibilidade para entender as entradas e saídas do sistema, bem como a relação entre pessoas, departamentos e o gerenciamento das atividades. Dessa forma, o mapeamento é considerado a primeira etapa para uma gestão de processos organizacional efetiva, pois assim, é possível identificar dificuldades operacionais e estratégias da empresa para que sejam relacionadas com os indicadores de resultado (FITZSIMMONS, 2000).

2.2.2 Identificação dos clientes

Conhecer o cliente da empresa é um dos primeiros caminhos para traçar estratégias de vendas, tendo em vista que os meios de sucesso de aquisição dos produtos e serviços dependem, desde da qualidade ofertada até o meio de comunicação realizado. Para isso, segundo Kloter (2017), o conceito de público-alvo e persona foram criados com o objetivo de direcionar maneiras de se comunicar com determinado grupo de pessoas.

A personalidade de uma marca está diretamente ligada às características e hábitos da humanidade e assim, as mesmas são classificadas como humanizadas quando há a personificação da comunicação com o público consumidor. Dessa forma, existem 12 tipos de arquétipos que foram padronizados para a área da publicidade com diferentes características, são eles: o fora da lei, bobo da corte, amante, prestativo, cara comum, inocente, governante, sábio, mago, herói, criador e o explorador (LACERDA, 2015).

Com base nessas informações, identificar o público consumidor da organização faz com que a mesma tenha vantagens competitivas, já que ela sabe como convencer e conversar com o cliente final. (PEREIRA, 2017) Pensando nisso, a XPlane, segundo Pereira (2017), que é uma empresa de consultoria de mercado dos EUA, desenvolveu uma ferramenta chamada por “Mapa da Empatia”. Este mapa faz parte de um conjunto de ferramentas de *design* centrado no cliente, na qual eles chamam de *Gamestorming*. A ferramenta foi criada com o objetivo de ajudar equipes a desenvolver uma compreensão profunda, compartilhada e empática de clientes e usar as informações para traçar estratégias para a organização, juntamente com o mapeamento do público consumidor.

2.2.3 BluePrints de Serviço

Cada vez mais, as organizações percebem que a experiência do cliente é uma fonte de crescimento e vantagem competitiva. Sendo assim, o objetivo do *design* de serviço é tomar ações

deliberadas que criem, entreguem e sustentem experiências de serviço positivas com o passar do tempo, de modo consistente e repetido (KALBACH, 2017).

Com base neste princípio, mapas de processo de serviços (também conhecidos como *blueprints*) foram criados em meados de 1980. O *Blueprint* é uma representação esquemática e detalhada, como um fluxograma, de todas as etapas do processo de entrega de um serviço, identificando tanto as atividades de linha de frente (*front office / frontstage*), como as atividades de retaguarda (*back office / backstage*), separadas pela denominada linha de visibilidade (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Sendo assim, a ferramenta do BluePrint de Serviço possui uma estrutura simples e predefinida com um foco claro de atenção, isso contribui para o fácil entendimento de outras pessoas que não possuem tanta familiaridade com a aplicação da mesma. Além disso, são adequadas para cocriação com equipes e *stakeholders*, pois normalmente é necessário uma pesquisa e investigação leve das informações adicionadas (KALBACH, 2017).

No entanto, o ponto fraco da ferramenta é que ela não permite visualizar muitas dicas contextuais e ambientais de uma experiência que está sendo proporcionada. Por exemplo: análises qualitativas que permitam entender se para o cliente a experiência do ambiente está muito barulhenta, ou se a comida é muito saborosa e assim por diante (KALBACH, 2017).

2.2.4 Mapa da jornada do cliente

De acordo com Colin Shaw (2007), o mapa é uma derivação do *blueprint* de serviço, porém com diferenças no ponto de vista, foco e uso. Dessa forma, acredita-se que as empresas precisam usar ferramentas e processos que reforçam uma compreensão das necessidades reais dos clientes e assim, usados corretamente, esse mapa tem a capacidade de mudar a perspectiva de uma empresa: de fora para dentro.

Os mapas de jornada do cliente, são versáteis e possuem várias usabilidades. No entanto, normalmente são utilizados para compreender melhor a fidelidade do cliente e como melhorar as experiências existentes, até porque, criar ótimas experiências não é uma otimização dos pontos de contato individuais, mas como os pontos de contato se reúnem em um todo unificado (KALBACH, 2017).

Portanto, a ferramenta do mapa da jornada do cliente possui simplicidade visual de aplicação e compreensão, assim, é possível difundir os aprendizados com todos os níveis hierárquicos da empresa. Além disso, ela é adequada para ser desenvolvida com equipes e *stakeholders*, uma vez que não é necessário ter conhecimento técnico para usar a ferramenta (KALBACH, 2017)

No entanto, a utilização da ferramenta omite os processos internos da organização e seus respectivos responsáveis, não deixando claro na empresa onde estão as aplicações que vão melhorar a experiência do consumidor final. Além do mais, as pessoas são mostradas como consumidores finais e a análise não é levada em consideração aqueles indivíduos que não são clientes (KALBACH, 2017).

2.2.5 Mapa da experiência do cliente

Para Kalbach (2017), os mapas da experiência do cliente são uma evolução do mapa de jornada, uma vez que ele separa as experiências identificadas pela organização das soluções propostas. Dessa forma, ele contribui para mudar o pensamento coletivo de uma empresa sobre os recursos e processos para alcançar os resultados almejados.

Portanto, a ferramenta do mapa da experiência do cliente oferece uma perspectiva externa e nova que ajuda a criar empatia pelo cliente e assim, fornecer informações e ideias para a organização além da relação com uma única marca. No entanto, ela pode ser considerada abstrata por alguns *stakeholders*, principalmente para tomadas de decisões estratégicas já que os diagramas podem apresentar uma análise exagerada e sobrecarregada do mapeamento desenvolvido (KALBACH, 2017).

2.2.6 Diagrama do modelo mental

Os modelos mentais são construções cognitivas baseadas em crenças, suposições e experiências passadas e tem como objetivo, prever como as coisas funcionam. Além disso, o modelo mental de uma pessoa é uma percepção de como o sistema funciona, não necessariamente como ele pode funcionar. Sendo assim, a compreensão de um sistema que é criado, é diferente da compreensão do usuário e por isso, a validação e coleta de *feedbacks* são etapas importantes para o processo da empresa (KALBACH, 2017).

Segundo Kalbach (2017), o mapeamento é a principal maneira de compreender os modelos mentais e torná-los visíveis para a organização. Ou seja, mapear as experiências é efetivamente mapear o modelo mental de alguém. Dessa forma, construir a experiência através do diagrama requer a capacidade de colocar a própria perspectiva de lado e enxergar o sistema como o cliente/usuário veria.

Portanto, o diagrama do modelo mental fornece resultados muito mais consistentes e normalizados, já que existe um profundo entendimento do pensamento humano em relação ao escopo da finalidade da organização e à tomada de decisão que o cliente vai tomar no final. No entanto, não existe um fluxo cronológico da análise e os diagramas podem ser muito técnicos e detalhados, tornando-se difícil o acesso e entendimento para aquelas pessoas que não possuem conhecimento específico da ferramenta (KALBACH, 2017).

2.2.7 Comparativo técnico das ferramentas

A partir das ferramentas apresentadas pôde-se perceber que os diagramas e mapas possuem semelhanças entre si. E assim, o foco no alinhamento e proposta de valor para a experiência de um cliente é o seu principal ponto em comum.

Cada mapa apresentado possui abordagens e objetivos diferentes, seja ela em relação aos processos analisados, seja ela relacionado aos diferentes *stakeholders*. Por isso, entender as diferenças de cada uma delas é extremamente importante para que a melhor ferramenta seja escolhida e atenda às necessidades das estratégias da organização.

Sendo assim, um comparativo das ferramentas foi desenvolvido com base em 5 variáveis principais: ponto de vista, escopo, foco, estrutura e uso.

- Ponto de vista: a quem a ferramenta está referenciando;
- Escopo: qual o objetivo central da aplicação;
- Foco: análises e conclusões que resultam da implementação;
- Estrutura: qual o melhor uso temporal;
- Uso: quais áreas e pessoas envolvidas da organização.

Dessa forma, segue a tabela 2.2.7.1 que trata-se desse comparativo mapeado:

Tabela 2.2.7.1.: Comparação dos diferentes diagramas

TIPO	PONTO DE VISTA	ESCOPO	FOCO	ESTRUTURA	USO
BluePrint de Serviço	Pessoa como recipiente do serviço.	Concentrado nos encontros de trabalho e ecossistemas, frequentemente em tempo real.	Ações em tempo real, evidência física nos canais. Ênfase no fornecimento de serviços, incluindo funções, processos e fluxograma.	Cronológica das ações.	Setores e pessoas da linha de frente, equipes internas e gerentes para melhorar um serviço existente ou debater novos.
Mapa da Jornada do Cliente	Pessoa como cliente fiel, geralmente tomando uma decisão de compra.	Geralmente desde o momento de ciência da compra até sair da empresa e retornar.	Ênfase nos estados cognitivos e emocionais da pessoa, inclusive em momentos de verdade e satisfação.	Cronológica.	Utilizado pelo marketing, vendas, gerenciamento de contas, suporte do cliente, gerentes de marca para otimizar as vendas, as relações com o cliente e o valor da marca.

Mapa da Experiência	Pessoa como um ator se comportando no contexto de uma atividade mais ampla.	Início e fim por definição, dado por uma experiência específica ou contexto.	Ênfase em comportamentos e objetivos. Geralmente inclui ações, pensamentos, sentimentos e pontos críticos.	Cronológica.	Gerente de produtos, <i>designers</i> , desenvolvedores, estrategistas. Normalmente usado para melhorias do <i>design</i> de produtos e serviços.
Diagrama do Modelo Mental	Pessoa como um ser humano que pensa e sente dentro de um certo domínio.	Quantidade de experiência por definição, desenvolve-se com dados.	Ênfase em motivações fundamentais, sentimentos e filosofia.	Hierárquica.	Usado para ganhar empatia das pessoas. Gerentes de produtos, desenvolvedores, <i>designs</i> . Informa a estratégia de produtos e serviços.

Sendo assim, pode-se concluir que cada ferramenta possui características semelhantes e ao mesmo tempo únicas. Cada uma pode ser aplicada em diferentes situações e, portanto, é preciso definir o objetivo, a estratégia por trás da aplicação e o público que será analisado para assim, selecionar a que melhor se encaixa.

2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E INDICADORES DE RESULTADO

Segundo Morgan & Rego (2006), gestores de empresas costumam usar dados de *feedbacks* dos clientes para definir metas estratégicas e de desempenho da organização. Além disso, acreditam que os indicadores relacionados à experiência são o melhor caminho para avaliar o negócio no futuro. Dessa forma, existem diversos indicadores de resultado dos quais podem ser influenciados por um conjunto de fatores, ligados ao *feedback* e à lealdade de clientes.

2.3.1 NPS – Net Promoter Score

O *Net Promoter Score*, conhecido como NPS, é um indicador de resultado que propõe ajudar empresas a crescerem através de lucros advindos da satisfação dos clientes e assim, serve para mensurar como a mesma está criando relacionamento e gerando valor aos seus clientes. O cálculo do indicador faz-se pela diferença de percentual entre clientes detratores - que retratam a marca da empresa - e promotores - que promovem a marca da empresa (REICHHELD, 2008)

Um NPS bem avaliado assegura que os clientes voltem a fazer negócio com a organização, já que quando estão felizes e satisfeitos comentam sobre essas experiências para outros públicos e assim,

contribui para o crescimento do negócio de forma orgânica. Além disso, através desse resultado, é possível planejar onde e como investir na lealdade do cliente e calcular o retorno sobre o investimento realizado (REICHHELD, 2008).

2.3.2 CSAT – Customer Satisfaction Score

O *Customer Satisfaction Score*, conhecido como CSAT, é uma forma de medir a satisfação do cliente com uma experiência específica oferecida por uma empresa, como por exemplo: o atendimento ao cliente (SAC). De forma geral, pode-se dizer que a qualidade do serviço é equivalente ao desempenho do serviço e do produto ofertado pela organização. *Customer Satisfaction* é associado, especificamente, ao uso do produto ou com base na experiência do serviço e, portanto, representa uma fatia mais estreita da experiência do cliente (MITTAL, 2010).

Um CSAT bem avaliado assegura que os clientes estão tendo um atendimento eficiente, de qualidade e informativo, em que seus problemas realmente estão sendo resolvidos. Além disso, existe um subindicador que influencia diretamente no CSAT, que é a quantidade de chamados realizados pelos consumidores. Quanto menor o número de contatos, menor o número de problemas e conseqüentemente, maior qualidade do serviço/produto ofertado pela organização (REICHHELD, 2008).

2.3.3 Retenção de clientes

Segundo Baterson e Hoffman (2001), a retenção tem maior efeito sobre os lucros de uma empresa do que outras variáveis relacionadas às estratégias competitivas de mercado, como por exemplo: *market share*, economias de escala, entre outras. Além disso, o investimento de melhorias deve ser direcionado para o relacionamento com o cliente, uma vez que ele contribui estrategicamente com *feedbacks*, reclamações e sugestões.

A fidelidade está intimamente relacionada ao conceito de relacionamento, pois a base da fidelidade está na satisfação sustentada do cliente e é uma relação de atitude e emoção, não apenas comportamental. (BARNES, 2003). Segundo Javandain (2008) a comunicação positiva de um serviço tende a ser a explicação para a retenção de clientes.

Portanto, a retenção é uma métrica importantíssima para qualquer tipo de produto e/ou marca, tendo em vista que os clientes precisam sentir vontade em consumir e vivenciar cada vez mais as experiências proporcionadas pela empresa. Ou seja, estimular o engajamento do cliente é essencial para a marca construir receitas recorrentes com clientes satisfeitos (STEINMAN, 2017).

2.3.4 Comparativo técnico dos indicadores

A partir dos indicadores apresentados pôde-se perceber que existem diferenças em sua aplicação, bem como as fórmulas de cálculo. Dessa forma, entender suas aplicabilidades é importante para que os indicadores retornem resultados tangíveis à organização. Sendo assim, o quadro a seguir apresenta as principais métricas e seus racionais matemáticos.

Tabela 2.3.4.1.: Apresentação dos diferentes indicadores

Indicador	Objetivo	Racional Matemático
NPS	Medir o nível de indicação que a empresa tem diante dos clientes.	$NPS = \frac{:\text{PROMOTORES} - :(\text{DETRAI} \text{TORES}}{\text{QUANTIDADE DE PESQUISADOS}} \times 100$
CSAT	Medir o nível de satisfação que os clientes possuem, diante de um processo (normalmente o de atendimento).	$CSAT = \frac{\sum(n^{\text{a}} \text{ ocorrências} \times \text{nota})}{\text{Total de respostas}}$
Retenção	Medir qual a taxa de clientes que voltam a comprar na empresa durante um período determinado de tempo.	$\text{Taxa de retenção de clientes} = \frac{(\text{n}^{\text{o}} \text{ de clientes ao fim do período} - \text{n}^{\text{o}} \text{ de clientes adquiridos durante o período})}{(\text{n}^{\text{o}} \text{ de clientes no começo do período})} \times 100$

Sendo assim, pode-se concluir que cada indicador possui suas respectivas características. No entanto, entender o racional matemático e seu objetivo contribui para criar estratégias que vão movimentá-los.

3 METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para construção de um estudo prático, aplicando algumas análises teóricas que foram apresentadas, foi-se necessário criar uma metodologia de procedimentos, na qual contribuiu para a organização e gerenciamento do trabalho. Assim, as macro etapas do projeto foram definidas, conforme a figura abaixo:

Figura 3.3.1: Macro etapas do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A organização e coleta das informações nas etapas 1, 2 e 3 do estudo em questão, foram importantes para que as etapas 4 e 5 fossem executadas com maior assertividade e com base nas ferramentas evidenciadas. Dessa forma, o grande desafio foi envolver todos os *stakeholders*, uma vez que a empresa atua no ramo de *food delivery* e possui um aplicativo na qual unifica três *stakeholders*: clientes, restaurantes e entregadores.

Sendo assim, têm-se os principais objetivos de cada etapa do projeto:

- Etapa 01: identificação dos problemas com base na estrutura organizacional, a fim de desvendar o objetivo do mapeamento.
- Etapa 02: após a primeira etapa, iniciou-se um estudo analítico de dados e informações que ajudariam na construção de hipóteses de melhoria da jornada.
- Etapa 03: validação quali e quantitativa com entrevistas e formulários com os tipos de clientes da organização.
- Etapa 04: aplicação da ferramenta de mapeamento e construção da jornada com um olhar estratégico para ações que precisam ser implementadas para melhorar a experiência final.
- Etapa 05: implementação das ações e acompanhamento dos indicadores de resultado, com o objetivo de identificar o que deu certo e o que não. Assim, seria possível despriorizar algumas ações e investir naquelas que trariam maiores resultados.

4 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

4.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA EVIDENCIADA

A preocupação da organização, antes do projeto desenvolvido, era em relação à proposta de valor que o serviço estava oferecendo, tanto para os clientes finais (consumidores que fazem os pedidos), quanto para os restaurantes e entregadores parceiros da plataforma e como seria possível melhorar as experiências oferecidas.

Sendo assim, para que planos de ação e estratégias de melhoria fossem criados, foi preciso desenvolver um estudo analítico que se baseasse no mapeamento de experiência e de processos envolvidos. A fim de identificar causas raízes de problemas nos pontos de contato com os *stakeholders* e que pudessem ser analisados qualitativa e quantitativamente.

Portanto, o estudo contribuiu para responder a principal questão: qual a melhor ferramenta e o melhor indicador, dentre os principais que existem, para mapear e acompanhar a experiência do cliente dentro de uma organização e gerar *insights* que contribuam para a melhoria e inovação do serviço?

4.2 APLICAÇÃO PRÁTICA DAS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

Para a aplicação do mapeamento da experiência do cliente como um fator competitivo de mercado, as etapas apresentadas no tópico 3.1. serão descritas a seguir.

Identificação de problemas: para início do estudo prático, foi preciso conhecer toda a estrutura da área de *Customer Experience* da empresa, com o objetivo de desvendar suas principais dificuldades.

Dessa forma, a estrutura organizacional macro possui três segmentações:

- **Atendimento:** responsável pela solução de problemas e pelo contato com empresas terceirizadas que fazem o atendimento aos *stakeholders* da empresa.
- **Projetos:** execução de projetos que visam a melhoria contínua dos processos da organização, bem como os problemas estruturais e as funcionalidades do aplicativo.
- **Estratégia:** encarregado de acompanhar toda a estrutura e as ações através de indicadores de desempenho, relacionando a experiência do cliente como fator final.

Figura 4.2.1: Estrutura macro da área de CX.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Realizado isso, para que o objetivo do projeto fosse realmente definido, era preciso que o mesmo tivesse um impacto de forma *cross*, ou seja, que ele envolvesse as três frentes relacionadas e que movimentasse os indicadores de desempenho de ambas. Sendo assim, o projeto foi definido: a dificuldade estava em identificar como melhorar a experiência dos consumidores durante a jornada de realização do pedido pelo aplicativo.

Mapeando a experiência dos consumidores ao fazer um pedido no aplicativo, era possível identificar pontos de fricção da jornada e entender, qual a melhor forma de atendimento, quais os problemas mais evidentes, quais seriam os projetos que precisavam ser realizados para melhorar essa experiência e quais indicadores poderiam ser analisados como reflexo dessas ações para que a organização atingisse um nível de satisfação e excelência cada vez maior no mercado. Portanto iniciou-se em seguida, a etapa 02.

Mapeamento de dados: com o objetivo definido, iniciou-se o mapeamento dos processos e de outras pesquisas para coletar e aproveitar informações e dados de estudos já realizados.

Sendo assim, dados de clientes foram mapeados e coletados para contribuir com a construção das etapas subsequentes, foram eles:

- Ticket médio;
- Modelo de negócio mais consumido (restaurante, mercado, farmácia e etc);
- Tipo de comida mais consumida;
- NPS por região;
- Taxa de resposta de avaliação;
- Volume de pedidos e itens por perdido;
- Horário de compra;
- *Contact Rate* e motivos de contato no atendimento.

Com base nessas informações coletadas, foi possível selecionar um grupo de clientes que tinham um comportamento frequente e assíduo na plataforma. Assim, era possível investigar a jornada de compra e identificar oportunidades para melhorar a fidelidade deles, até porque clientes que compram com maior frequência possuem um conhecimento mais apurado da experiência e conhecem bem o serviço prestado. Além do mais, era preciso estudar esse público-alvo e desenvolver uma pesquisa, na qual contribuiria para o levantamento de hipóteses (problemas) e possíveis soluções de melhoria da jornada.

Análise do público e diagnóstico: essa etapa foi o momento de questionar o público-alvo e levantar as hipóteses para ter as primeiras respostas. Essa é considerada uma das etapas mais importantes, pois, como foi apresentado anteriormente, os clientes consumidores investigados são aqueles que mais utilizam o produto e são capazes de dizer o quão bom é esse serviço/produto.

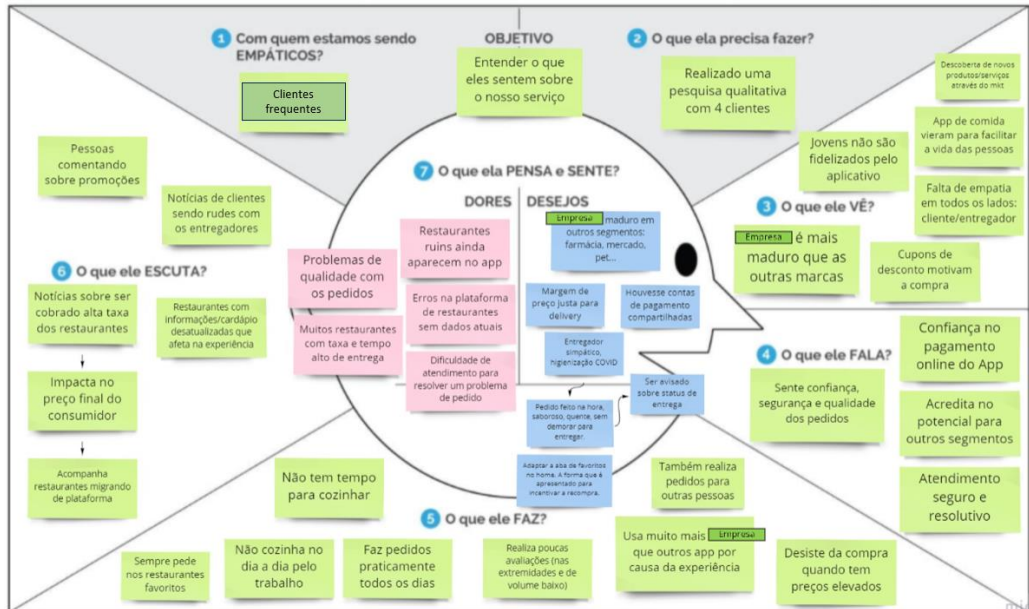
Sendo assim, foi desenvolvido um roteiro para as entrevistas com 4 clientes. O roteiro em questão permitiu que o entrevistador questionasse sobre: hábitos de consumo, dificuldades técnicas de realizar um pedido, motivos de satisfação e insatisfação e o mais importante, o desenho da jornada de pedido pela perspectiva do cliente.

Ou seja, foi solicitado aos clientes que descrevessem passo a passo (como se fosse um fluxograma de mapeamento) as etapas que ele fazia ao pedir sua comida favorita e com isso, ele abria o aplicativo e descrevia como era o processo. Essa questão influenciou diretamente para o desenvolvimento das etapas “macros” da jornada do pedido, que serão explicadas na próxima etapa.

Além disso, após realizar as 4 entrevistas, foi desenvolvido a ferramenta do mapa de empatia (tópico 2.2.2.), na qual teve por objetivo captar os principais sentimentos e opiniões que os clientes

possuíam pela marca. No mapa da figura 4.2.2, são analisadas as percepções externas, internas e sentimentos pessoais relacionados à organização como um todo.

Figura 4.2.2: Mapa de empatia



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Após a construção do mapeamento de empatia pela entrevista qualitativa, algumas perguntas foram respondidas com os principais insumos aprendidos em cada tópico:

1. O que o cliente vê?
 - a. A organização possui uma marca muito madura no mercado de *food delivery*;
 - b. Novos serviços e produtos são descobertos através de um *marketing* forte.
2. O que ele fala?
 - a. Que possui confiança com as questões de segurança de dados que o aplicativo proporciona, principalmente para pagamento online.
3. O que ele faz?
 - a. Sempre pede naqueles restaurantes que já conhecem e que são favoritos;
 - b. Realiza poucas avaliações de feedback sobre o pedido.
4. O que ele escuta?
 - a. Notícias nas redes sociais sobre a empresa que impactam no preço do pedido.

Com essas informações em mãos, além de outras respostas adquiridas com as perguntas do roteiro, seria possível iniciar a construção da jornada do pedido. No entanto, com o objetivo de deixar o público analisado ainda mais consistente e objetivo, foi justificável a definição de um arquétipo (tópico 2.2.2).

Dessa forma, para representar o grupo de clientes analisados, o arquétipo definido foi: “O Governante”. Essa personificação representa aquelas pessoas que sentem a necessidade de estar no controle da situação, que gostam de liderar e de estar no poder. Ou seja, são as pessoas que pedem comida para toda a família, sempre com o objetivo de agradar e satisfazer a todos.

Além disso, esse grupo procura por estabilidade financeira e de tempo, qualidade nos produtos que consomem, garantia de entrega, confiança no serviço e na utilização dos dados e por fim, personalização dos produtos para que eles se sintam clientes especiais. Ou seja, essa personificação ajudou na construção dos planos de ação para melhorar a experiência de consumo.

Depois dessa construção para consumidor final, foi realizado o mesmo para os outros *stakeholders* da empresa: restaurantes e entregadores. Sendo assim, os mesmos procedimentos foram repetidos, as entrevistas foram realizadas, o mapa de empatia construído e por fim, a definição do arquétipo (figura 4.2.3).

Figura 4.2.3: Arquétipos de cada *stakeholder*



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Assim como o arquétipo de governante foi definido com suas respectivas características, as outras personificações tiveram as mesmas definições:

- O Cuidador (Restaurantes): representa aquela pessoa que sente a necessidade de estar no controle da operação do trabalho, para que tudo saia perfeito para o consumidor. Ela gosta de cuidar, dar atenção, tratar cada um como se fosse único e especial e não mede esforços em fazer tudo o que for possível para ver um cliente feliz e satisfeito.
- A Pessoa Comum (Entregadores): representa aquela pessoa que mantém conexões com todos os grupos sociais, ou seja, todos os tipos de clientes e restaurantes dos diferentes perfis. Além disso, possui simplicidade no seu discurso e na sua postura e assim, valoriza o ambiente em que está inserido e o seu trabalho.

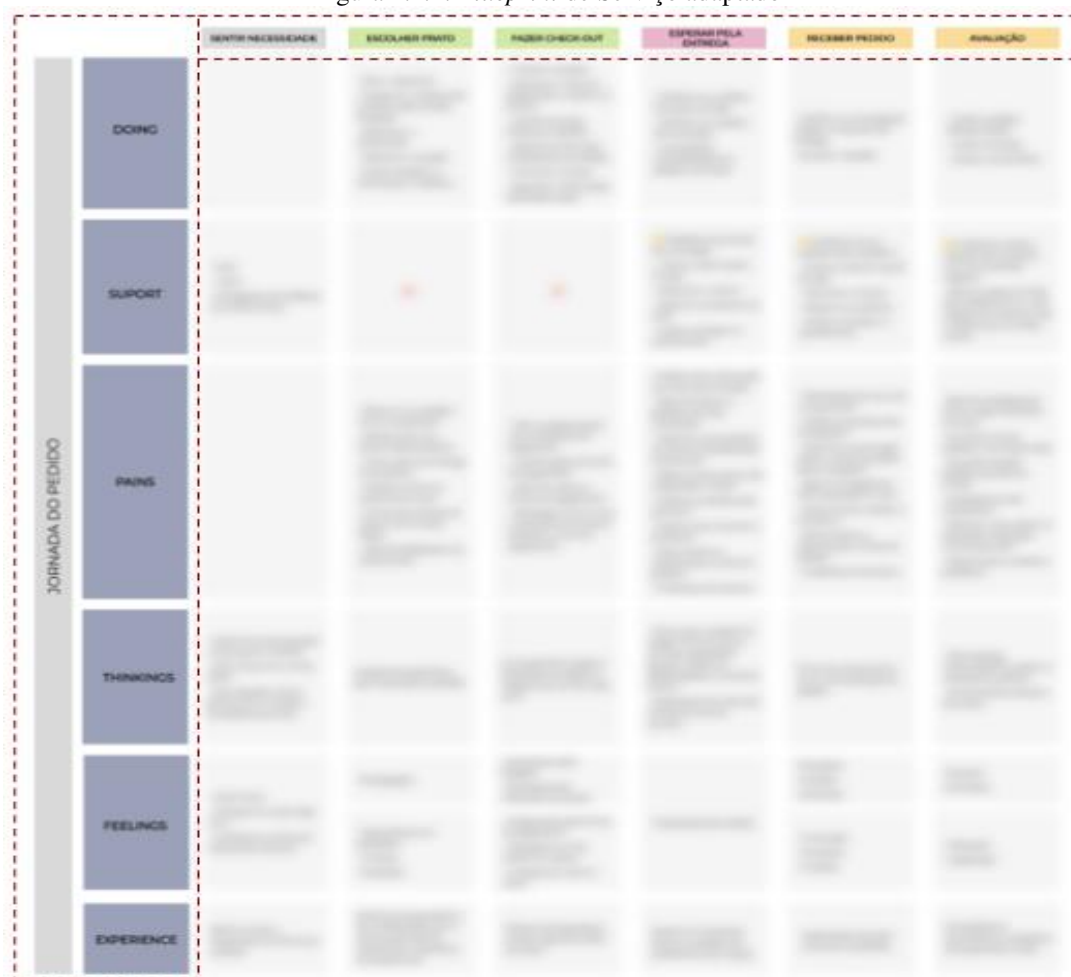
Construção da jornada: na etapa de construção, foram analisadas diversas ferramentas de mapeamento, a fim de compilar e utilizar todas as informações que foram coletadas, juntamente com as análises, para finalmente construir a jornada do pedido e identificar pontos de atuação para a melhoria da experiência.

Com base na Tabela 2.2.7.1: Comparação dos diferentes diagramas, as características de cada ferramenta representam o porquê aplicá-las e em qual momento. Dessa forma, a que melhor representa o mapeamento para a finalidade do projeto é o diagrama *blueprint de serviço*.

Primeiramente, essa ferramenta foi escolhida para analisar a experiência do usuário (cliente) como pessoa física que utiliza do serviço que está sendo oferecido, ou seja, a plataforma de *delivery*. Além disso, o foco da utilização desse mapeamento é exatamente os processos, os pontos de contato e as interações que podem ser mapeadas, desde sentimentos e sensações até possíveis oportunidades de melhoria e gargalos.

Sendo assim, as macro etapas (conhecidas processos operacionais do serviço ou evidências físicas) foram determinadas e separadas em 6 estágios: sentir necessidade, escolher prato, fazer *check-out*, esperar pela entrega, receber pedido e avaliar o pedido. Além disso, para construir a matriz, foram analisadas as ações dos clientes (*doing*), processos de suporte (*support*), dores e dificuldades (*pains*), pensamentos (*thinkings*), sentimentos (*feelings*) e experiência gerada pela perspectiva do cliente (*experience*), como mostra na figura abaixo:

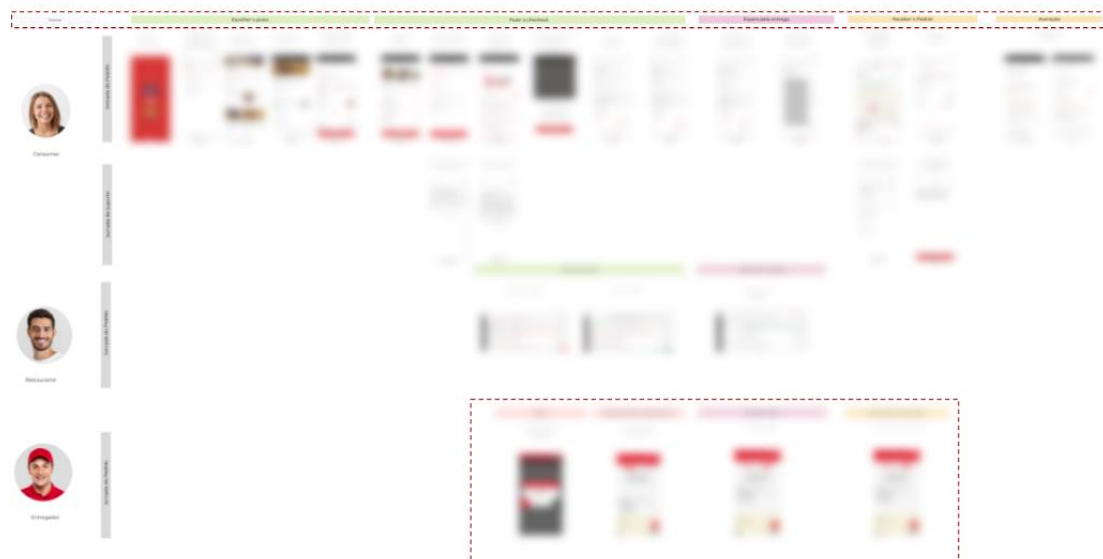
Figura 4.2.4: *Blueprint* de Serviço adaptado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Além disso, também foi construído um mapa da jornada do cliente adaptado, para que a visualização do processo ficasse mais clara e objetiva. Para realizar essa etapa, foi necessário desenvolver o mapeamento dos processos de utilização dos aplicativos e sistemas (utilizados por entregadores, clientes e restaurantes), com o objetivo de entender como eles se relacionam com os estágios construídos na ferramenta de *blueprint*. Assim, foi possível construir o mapa de forma visual com prints de tela, como mostra a imagem a seguir:

Figura 4.2.5: Mapa de Jornada adaptado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Dessa forma, com os dois mapas construídos foi possível identificar problemas na experiência negativa que o serviço estava proporcionando aos clientes, bem como o impacto perceptível que os *stakeholders* sentiam em sua jornada de relação com a marca. Sendo assim, para concluir a etapa de análise e diagnóstico, foi realizada uma pesquisa quantitativa a fim de validar hipóteses de dores e oportunidades de melhoria a nível escalável.

Com uma confiabilidade de 90% e uma margem de erro de 5%, a pesquisa em questão (realizada nesse momento somente com consumidores) conteve 354 respostas. Nela, foram realizadas 7 perguntas que se relacionavam com as variáveis de “dores” identificadas e as oportunidades de melhoria, sendo a maioria relacionada com os estágios criados nas etapas macros da jornada do cliente. Sendo assim, na pesquisa, foram questionadas sobre as seguintes variáveis:

- Esforço na utilização do aplicativo em cada etapa da jornada;
- Grau de satisfação e dificuldades que eram encontradas em diferentes cenários;
- Critérios de escolha de um pedido, restaurante e de utilização do próprio aplicativo;
- Relacionamento com o suporte e com o *feedback* da experiência.

Assim, foi possível validar estatisticamente, com base na voz dos clientes, as oportunidades de melhoria dos processos e do aplicativo para proporcionar uma experiência mais positiva e assertiva. Com isso, iniciou-se a etapa de criação e desenvolvimento dos planos de ação, bem como a priorização dos mesmos para implementação e acompanhamento.

Implementação de resultados: nessa etapa foi identificada as oportunidades de melhoria e analisados os principais indicadores de resultado, com o objetivo de metrificar e correlacionar a experiência do cliente com os desejos do consumidor.

Sendo assim, com base nas análises construídas até então, foram priorizadas oportunidades dentro das etapas: de escolha do prato, avaliação e suporte, por serem as etapas mais críticas para a experiência do cliente e de curto prazo e alto resultado. Além disso, os indicadores de desempenho foram mapeados (além dos indicadores principais gerais, como: NPS, CSAT e retenção de clientes) com base em cada etapa, como por exemplo:

1. Etapa: Escolha do pedido
 - a. Porcentagem de clientes que fazem pedidos nos mesmos restaurantes;
 - b. Tempo de permanência de um usuário para escolher um pedido;
 - c. Utilização de abas do aplicativo (aba de favorito);
2. Etapa: Avaliação
 - a. Taxa de resposta das avaliações dos pedidos;
 - b. Nota média de satisfação do pedido;
 - c. Taxa de resposta das avaliações das entregas.
3. Etapa: Suporte
 - a. Principais motivos de contato dos clientes;
 - b. Percentual dos motivos de contato;
 - c. Tipos de restaurantes que tinham mais chamados clientes.

Portanto, foi possível construir melhorias baseadas na construção da jornada do cliente, dos indicadores de desempenho analisados e, principalmente, pela voz do cliente - com as entrevistas e as pesquisas realizadas. Assim, foi necessário tangibilizar uma estratégia direcionada e aplicá-la de forma rápida para que trouxessem grandes resultados.

Dentre os benefícios adquiridos ao aplicar o mapeamento da experiência do cliente, bem como sua jornada, dentro de uma organização, um deles é contribuir para que a empresa tenha estratégias direcionadas para o público-alvo em questão, a fim de oferecer produtos e serviços únicos, memoráveis e de ótima qualidade.

Com base nisso, as principais vantagens competitivas estão diretamente relacionadas com o aumento da retenção, fidelização e recomendação por parte dos clientes satisfeitos; Apoio na tomada

de decisões estratégicas que agregam valor ao público consumidor e com isso, melhoria no direcionamento de investimentos e no retorno; posicionamento da marca frente às redes sociais, com campanhas que sejam direcionadas e assertivas, juntamente com o engajamento nos meios de comunicação. E por fim, com uma experiência mais positiva, há o aumento de clientes indicando a empresa para outras pessoas e com isso, o volume de pedidos e o faturamento aumentam significativamente.

No projeto apresentado, o principal indicador qualitativo foi disseminar a história do mapeamento da jornada entre as áreas da empresa, para que todos utilizassem os insumos dentro das ações cotidianas, pensando sempre no impacto que uma mudança causaria nos *stakeholders* envolvidos. Por outro lado, os indicadores numéricos também tiveram resultados positivos, uma vez que o mapeamento direcionou inúmeros planos de ação dentro da jornada e que tiveram impacto no crescimento do NPS (obtido mais clientes promotores da marca), de retenção (fazendo com que a fidelização aumentasse) e nos indicadores de desempenho separados por etapas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem inúmeras ferramentas, metodologias, conceitos e indicadores que possibilitam mapear e identificar qual a experiência que uma empresa está proporcionando aos clientes. Algumas delas, as principais, foram descritas neste trabalho com o objetivo de apresentar seus principais benefícios e razões para serem utilizadas.

Dessa forma, pode-se concluir que a melhor ferramenta e/ou o melhor indicador que mapeia e mensura a experiência do cliente é aquele que melhor se adequa às necessidades da organização. Ou seja, é preciso entender qual o principal objetivo que a empresa quer interpretar com a aplicação destes conceitos e assim, escolher aqueles que mais ajudam a responder questões estratégicas. No entanto, para o estudo de caso apresentado, a melhor ferramenta considerada foi o blueprint de serviço (devido à relação entre jornada e processo) e os melhores indicadores foram NPS, CSAT e retenção (devido aos resultados com a sua utilização).

Além disso, a experiência do consumidor pode e deve ser analisada por qualquer tipo de instituição: pública, privada, sem fins lucrativos, entre outras. Assim, a mesma precisa entender os conceitos para que as conclusões da aplicação proporcionem planos de ação que melhorarão indicadores de desempenho.

A experiência do cliente, quando analisada de forma frequente, proporciona inúmeros benefícios qualitativos e quantitativos. Ou seja, ouvir o cliente e entender quais são suas reais necessidades para um serviço/produto de qualidade é a forma mais assertiva de descobrir o que o mercado consumidor precisa. Quando essas informações são correlacionadas com os indicadores

numéricos, fica ainda mais assertivo. Por fim, a engenharia de produção que cuida das estratégias de processos, produtos e serviços em geral das organizações, também contribui para essa estratégia de experiência, uma vez que quando estão correlacionadas podem agregar valor no que é ofertado ao cliente final.

REFERÊNCIAS

- Barnes, g. James. Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes: crm. Rio de janeiro: qualimark, 2002
- Baterson, john; hoffman, k. Douglas. Marketing de serviços. Porto alegre: bookman, 2001.
- Fitzsimmons, j. A.; fitzsimmons, m. J. Administração de serviços. Operações, estratégia e tecnologia de informação. 2.ed. Bookman, porto alegre, 2000.
- Javadein. S., khanlari, a. & estiri, m. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. International journal of human sciences, 5 (2).
- Kalback, jim. Mapeamento de experiência: um guia prático para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas. 1ª edição revista. Ed. Rev. [s. L.]: alta books, 2017.
- Kotler, philip; kartajaya,hermawan; setiawan, iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Sextante, 2017
- Kramer, bryan. Human to human: #h2h, 2014.
- Lacerda, bruno. Conte histórias, mas seja verdadeiro. Disponível em: www.implantandomarketing.com/conte-historias-mas-seja-verdadeiro. Acesso em: 10 de outubro de 2021.
- Mariotto l., Fábio. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. Revista administração de empresas: são paulo, 1991.
- Mittal, vikas and carly frennea. 2010: “customer satisfaction: a strategic review and guidelines for managers”. Published by marketing science institute (msi), massachussetts.
- Morgan, neil a. And lopo leotte rego. 2006. “the value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance.” Marketing science 25(5):426–39
- Pereira, daniel. Mapa de empatia: o que é. O analista de modelos de negócios. [s.i], 2017.
- Reichheld, fred. A pergunta definitiva 2.0: como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes. 1ª edição revista. Ed. [s. L.]: alta books, 2017.
- Shaw, colin. The dna of customer experience: how emotions drive value (palgrave macmillan, 2007)
- Steinman, dan et al. Customer success: como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes. 1ª edição revista. Ed. Rev. [s. L.]: autêntica business, 2017.
- Zenone, luiz: “marketing estratégico e competitividade empresarial”. Novatec editora ltda, maio/2007.