UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO CUSTODIO DE OLIVEIRA

APLICAÇÃO DE CUSTOMER EXPERIENCE:

UM ESTUDO COM FOCO NO SETOR AUTOMOTIVO DO BRASIL

São Paulo

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCELO CUSTODIO DE OLIVEIRA

Aplicação de customer experience: um estudo com foco no setor automotivo do Brasil

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2019

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA

Oliveira, Marcelo.
Aplicação de customer experience: um estudo com foco no setor automotivo do Brasil / Marcelo Oliveira. - São Paulo, 2019.
162 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Gestão da experiência do cliente. 2. Experiência do consumidor. 3. Experiência de marca. 4. Marketing experiencial. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Tive como objetivo ingressar no mestrado em Administração, área de concentração de Marketing, da FEA USP, desde os meus tempos de graduação em Contabilidade na referida escola, no início dos anos 90. Apesar disso, nunca me imaginei cursando um doutorado até alguns anos atrás. Vou contar essa história para que possam entender como cheguei até aqui.

A minha paixão por marketing vem desde os tempos de criança e acho que foi nas funções executivas do Bank Boston, Banco Santander e Souza Cruz que tive a certeza de que fazia o que gostava. Minha carreira na área me levou a me tornar um especialista em gestão do relacionamento com o cliente, o que culminou na abertura da minha própria agência de marketing de relacionamento, a Loyalty Marketing Solutions, em 2003, com sede no Rio de Janeiro. Nessa época, como empresário e consultor, especialista em marketing e empresário dono do meu tempo, revisitei a possibilidade de me reaproximar do sonhado mundo acadêmico novamente, pois, à época, já havia implementado dezenas de programas de relacionamento para empresas de grande porte no Brasil e na América Latina e sentia a necessidade de aprofundar meus estudos no tema e buscar formação em marketing, já que, apesar de sempre ter trabalhado na área, minha formação acadêmica original se deu em Ciências Contábeis, na própria FEA USP.

Dessa forma, senti a necessidade, primeiro, de buscar formação em administração de empresas, e, portanto, iniciei meus estudos no MBA em Gestão Empresarial da FGV, em sua sede em Botafogo, no Rio, local onde o destino veio a me aproximar da carreira acadêmica. Em um dos melhores anos da minha carreira, em 2008, ano que conquistei com a minha agência, a Loyalty Marketing Solutions, o prêmio de agência do ano de CRM/DBM pela ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto, recebi o convite do Professor Luis Sá, coordenador do MBA de Marketing da FGV, e que foi meu professor no MBA da FGV, para lecionar na pós-graduação. Ao Prof. Luís Sá da FGV, faço minha primeira dedicatória, pois, sem ele ter aberto as portas da Fundação Getúlio Vargas, talvez eu não tivesse a motivação de ter chegado até aqui. Minha carreira acadêmica teve início na FGV em 2011 e, já em minha primeira aula, fui tomado por uma irresistível sensação de prazer ao poder transmitir aos alunos toda a experiência que tinha acumulado, até o momento, em marketing.

Desde então, e aproveitando a oportunidade de ter retornado a São Paulo, preparei-me cada vez mais para a profissão de professor, iniciando por um mestrado em Administração, linha de pesquisa Marketing, pela FEA USP. Entrei no mestrado em 2011 e me tornei mestre em 2013, abordando um tema novo à época, os efeitos da recomendação *on-line* no comportamento do consumidor, utilizando o método de pesquisa quantitativa, sendo orientado pelo brilhante Prof. Dr. José Afonso Mazzon, que sempre foi um grande incentivador, também, para que eu fizesse o doutorado.

Após terminar o mestrado, em 2014, já lecionando e apaixonado pela atividade acadêmica, tive a oportunidade de ingressar como professor na graduação da FAAP, em São Paulo, e, como as atividades da FAAP, FGV e FIA já preenchiam quase que a totalidade do meu tempo profissional, tornou-se inevitável a necessidade de reingressar na FEA USP e, dessa vez, fazer o doutorado em um tema ao qual dediquei a minha carreira, a gestão do relacionamento e da experiência do cliente.

Decisão tomada, tive a grande oportunidade de ser escolhido durante o processo de seleção, em 2014, para ser orientado pelo Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, que, desde os tempos do mestrado, foi um dos professores que mais me ensinaram o ofício de lecionar. Ao Professor Campomar, pelo qual tenho profunda admiração, pelo estilo único de ser e pela capacidade de transformar uma aula conceitualmente correta em uma conversa prazerosa, meu sincero agradecimento pelos ensinamentos valiosos para minha carreira como professor, pelas diversas orientações ao longo do doutorado, sempre se colocando à disposição, e pelas diversas vezes em que me ajudou a vencer a procrastinação e a buscar tempo em minha apertada agenda para trabalhar em minha tese. Professor, sei que seus últimos tempos têm sido difíceis, e gostaria que soubesse que o senhor foi uma inspiração para a minha carreira.

Não posso deixar de agradecer também ao Prof. Dr. Marcelo "Jimmy" Chiavone Pontes pelas suas valiosas orientações durante a minha qualificação, que me ajudaram a focar mais em prol da contribuição acadêmica deste estudo e a direcioná-lo para um setor em específico, no qual procurei prontamente sugerir, o setor automotivo, que tenho profunda admiração adquirida ao longo de alguns trabalhos profissionais e acadêmicos junto ao segmento para as áreas de CRM e Customer Experience.

Aos colegas de curso de mestrado e doutorado, ingressantes em 2015, meu sincero agradecimento pelas manhãs e tardes de companheirismo e reflexão e, em especial, ao colega de doutorado Hamilton Coimbra Carvalho, com quem escrevi o ensaio "Sobre festas, jornadas e marcas: proposição de um framework para a experiência do consumidor", publicado no CLAV 2016, e que serviu de inspiração e base para esta tese.

À minha esposa Mariana Camargo Castilho de Oliveira, pelo apoio durante todo o tempo pré e durante o curso de doutorado, por não ter me julgado, mas, pelo contrário, ter me incentivado na árdua tarefa de terminar o doutorado.

À minha filha Maria Eduarda Camargo de Oliveira, de 12 anos, que se tornou uma excelente aluna e já expressou o desejo, mesmo que uma única vez, de se tornar professora no futuro. Madu, você é o orgulho do papai.

À minha família que mora em Niterói, Rosana, Lucas e Edison, pelo orgulho dedicado e, por fim, em especial, à minha amada mãe, Maria, que faleceu há oito anos, orgulhosa do filho que tinha e, infelizmente, não teve a oportunidade de presenciar este momento tão especial. Estou certo de que você está sempre comigo, olhando tudo de lá de cima.

We see our customers as invited guests to a party, and we are the hosts. It's our job every day to make every important aspect of the customer experience a little bit better.

(Jeff Bezos)

Dedico esta tese à minha esposa Mariana e à minha filha Maria Eduarda, por estarem sempre ao meu lado, me apoiando e me incentivando na longa jornada de elaboração deste trabalho e nos desafios da vida.

RESUMO

Este estudo apresenta e discute o conceito de experiência do cliente com especial enfoque para a gestão da experiência do cliente em empresas do setor automotivo no Brasil. Neste estudo, o termo "experiência do cliente" é referido pelo termo em inglês *customer experience*. Percebe-se que as limitações conceituais se referem a tratamentos parciais de customer experience, ora focando na visão do cliente, ora focando na visão da marca. Esses tratamentos conceituais parciais de customer experience são refletidos também nos principais modelos conceituais publicados, modelos estes que buscam, muitas vezes, representar a realidade do mercado. Nos últimos anos, o setor automotivo, influenciado por um novo perfil de consumidor, mais exigente e menos interessado na posse de veículos e por alterações na sua jornada, decorrentes da digitalização dos canais, vem buscando alternativas para reter seus clientes através do desenvolvimento de estratégias de customer experience. Dessa forma, a partir de limitações encontradas, este estudo levanta os principais conceitos e modelos de customer experience publicados e os confrontam com a aplicação dessa ferramenta em grandes marcas comercializadoras de veículos no Brasil, através da venda ou do aluguel. A partir dos dados coletados e do cruzamento com a teoria e os modelos teóricos, dois achados importantes derivam deste estudo: a definição de um novo conceito de *customer experience*, mais abrangente, respeitando a visão do cliente e das marcas, e a descoberta de um grupo de quinze elementos utilizados em customer experience, interpretados a partir dos modelos teóricos analisados e que são confrontados com a aplicação prática nas empresas do setor automotivo pesquisadas, demonstrando haver uma vasta e abrangente aplicação de customer experience no setor.

Dessa forma, este estudo avalia a aplicação de customer experience no setor automotivo do Brasil, aprofunda o desenvolvimento conceitual do tema e orienta sua aplicação prática para os gestores e profissionais de marketing.

PALAVRAS-CHAVE: gestão da experiência do cliente, experiência do consumidor, experiência de marca, marketing experiencial.

ABSTRACT

This study presents and discusses the concept of customer experience with a special focus on the management of customer experience in companies in the automotive sector in Brazil. It can be seen that the conceptual limitations refer to partial treatments of customer experience, sometimes focusing on the vision of the client, sometimes focusing on the vision of the brand. These partial conceptual treatments of customer experience are also reflected in the main published conceptual models, models that often seek to represent the reality of the market. In recent years, the automotive sector, influenced by a new consumer profile, more demanding and less interested in vehicle ownership and changes in the customer's journey, due to the digitization of the channels, have been seeking alternatives to retain the customer through the development of strategies of customer experience. Thus, based on limitations found, this study raises the main concepts and models of published customer experience and confronts them with the application of this tool in major brands that commercialize vehicles in Brazil, through their sale or rent. Based on the data collected and the intersection with theory and theoretical models, two important findings derive from this study: the definition of a new concept of customer experience, more comprehensive, respecting either the vision of the client and the brands and the discovery of a group of fifteen elements used in customer experience, interpreted from the theoretical models analyzed that are confronted with the practical application in the companies of the automotive sector researched, demonstrating a vast and comprehensive application of customer experience in the sector. Thus, this study evaluates the application of customer experience in the Brazilian automotive sector, deepens the conceptual development of the theme and guides its practical application for managers and marketers.

KEYWORDS: customer experience management, consumer experience, brand experience, experiential marketing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELOS DE DECISÃO DE MARKETING NO SEU CONTEXTO ECONÔMICO. 25
FIGURA 2 – A PROGRESSÃO DO VALOR ECONÔMICO 28
FIGURA 3 – OS REINOS DA EXPERIÊNCIA 31
FIGURA 4 - O CICLO DO FEEDBACK SOCIAL 40
FIGURA 5. MODELO DE PRAHALAD E RAMASWAMY 53
FIGURA 6. MODELO CONCEITUAL DE CRIAÇÃO DE CUSTOMER EXPERIENCE DE VERHOEF ET AL. 56

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESCALA DE MENSURAÇÃO DE EXPERIÊNCIA DE MARCA 35
QUADRO 2 - DIFERENÇAS ENTRE CRM E CEM 35
QUADRO 3 -. MODELOS TEÓRICOS DE CUSTOMER EXPERIENCE ANALISADOS 44
QUADRO 4. GRID EXPERIENCIAL DE SCHMITT 50
QUADRO 5. LISTA DAS EMPRESAS-ALVO RESPONDENTES 73
QUADRO 6 - CONCEITOS DE *CUSTOMER EXPERIENCE* (TEORIA) 118
QUADRO 7 - CONCEITOS DE *CUSTOMER EXPERIENCE* (ENTREVISTAS) 121
QUADRO 8. ESTRATÉGIA DE MARKETING 124
QUADRO 9. APLICAÇÃO DE CUSTOMER EXPERIENCE 126
QUADRO 10. GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE 129
QUADRO 11. APLICAÇÃO DO MARKETING EXPERIENCIAL 131
QUADRO 12. APLICAÇÃO DA EXPERIÊNCIA *ON-LINE* E *USER EXPERIENCE* 132
QUADRO 13. ELEMENTOS APLICADOS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS 133
QUADRO 14. SENTIMENTOS EM RELAÇÃO AO PRODUTO E À MARCA 134
QUADRO 15. CINCO SENTIDOS 134
QUADRO 16. DIFERENCIAR OS CLIENTES CONFORME O VALOR E ESTILO DE VIDA 135
QUADRO 17. OBJETIVOS E VIAGENS DE COMPRAS 135
QUADRO 18. COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO 136
QUADRO 19. DIVERSÃO E JOGO 136
QUADRO 20. SENTIMENTOS PÓS-CONSUMO 137
QUADRO 21. CUSTOMIZAÇÃO E COCRIAÇÃO 137
QUADRO 22. EXPERIÊNCIAS PRÉVIAS E ACUMULADAS 138
QUADRO 23. ESTÉTICA DE PRODUTO 138
QUADRO 24. TANGIBILIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA 139
QUADRO 25. FATORES SITUACIONAIS 139
QUADRO 26. JORNADA DO CONSUMIDOR 140
QUADRO 27. USABILIDADE DO PRODUTO 140
QUADRO 28. RELACIONAMENTO COM GRUPOS PARES 141

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABLA - Anuário da Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis

B2B – *Business to business*

B2C – *Business to consumer*

CEM – *Customer experience management*

CEO – *Chief Executive Officer*

CRM – *Customer relationship management*

CLAV FGV– Congresso Latino-Americano de Varejo da Fundação Getúlio Vargas

CSI – *Customer Satisfaction Index*

CX – *Customer experience*

DMP - *Data Management Platform*

DSPs – *Demand Side Platforms*

IEM – Índice de Excelência Movida

SLR – *Systematic literature review*

NPS – *Net Promoter Score*

OTA – *Online Travel Agencies*

SMO – *Search Marketing Optimization*

UX – *User experience*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 17
1.1. Apresentação do estudo 17
1.2. Objeto do estudo 21
1.3. Problema de pesquisa 21
1.4. Objetivo 21
1.5. Estrutura do trabalho 21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 23
2.1. Modelos em Marketing 23
2.2. A Experiência como um novo paradigma do marketing 26
2.3. *Customer Experience*: conceitos 30
2.4. A Jornada do Consumidor 38
2.5. Customer Experience: modelos teóricos 42
2.5.1. Seleção dos modelos teóricos 42
2.5.2. Modelo de Holbrook e Hirschman 47
2.5.3. Modelo de Pine e Gilmore 49
2.5.4. Modelo de Schmitt 49
2.5.5. Modelo de Novak, Hoffman e Yiu-Fai 52
2.5.6. Modelo de Prahalad e Ramaswamy 53
2.5.7. Modelo de Gentile, Spiller e Noci 54
2.5.8. Modelo de Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros e Schlesinger 54
2.5.9. Modelo de Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghubir e Stewart 56
2.5.10. Modelo de Grewal, Levy e Kumar 57
2.5.11. Modelo de relacionamento AA estendido de Schmitt 58
2.5.12. Modelo de Nasution, Sembada, Miliani, Resti e Prawono. 59
2.5.13. Modelo de Ding e Tseng 60
2.5.14. Modelo IDIC de Peppers e Rogers 61
2.5.15. Análise dos modelos teóricos 62
3. MÉTODO 67
3.1. Diretrizes para o Instrumento de Pesquisa 67
3.2. O Método de Entrevista em Profundidade 68

3.3. Planejamento da Pesquisa em Profundidade 70
3.3.1. A Amostra das Empresas Pesquisadas 70
3.3.2. Planejamento do Roteiro de Entrevista 73
4. PESQUISA DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 77
4.1. Guia para o Relatório das Entrevistas em Profundidade 78
4.2. Descrição da Entrevista com a Movida Rent a Car 79
4.2.1. Marca Pesquisada 80
4.2.2. A Estratégia de Marketing da Empresa 82
4.2.3. A Aplicação de Customer Experience 84
4.2.4. A Gestão da Experiência do Cliente 86
4.2.5. A Aplicação do Marketing Experiencial 88
4.2.6. A aplicação da Experiência *On-line* e *User Experience* 89
4.2.7. Análise final da entrevista com a Movida Rent a Car e cruzamento com a teoria 90
4.3. Descrição da entrevista com a Audi do Brasil 93
4.3.1. A Marca Pesquisada 94
4.3.2. A Estratégia de Marketing da Empresa 95
4.3.3. A Aplicação de Customer Experience 96
4.3.4. A Gestão da Experiência do Cliente 98
4.3.5. A Aplicação do Marketing Experiencial 99
4.3.6. A aplicação da Experiência *On-line* e *User Experience* 100
4.3.7. Análise final da entrevista com a Audi do Brasil e cruzamento com a teoria 101
4.4. Descrição da entrevista com a FCA Fiat Chrysler Automobiles 104
4.4.1. As Marcas Pesquisadas 105
4.4.2. A Estratégia de Marketing da Empresa 106
4.4.3. A Aplicação de Customer Experience 107
4.4.4. A Gestão da Experiência do Cliente 108
4.4.5. A Aplicação do Marketing Experiencial 110
4.4.6. A aplicação da Experiência *On-line* e *User Experience* 111
4.4.7. Análise final da entrevista com o Grupo FCA e cruzamento com a teoria.... 113
4.5. Análise cruzada das entrevistas e da teoria 116
4.5.1. Análise cruzada dos tópicos pesquisados com a teoria 117

4.5.1.1. Conceito de *customer experience* 118
4.5.1.2. Questões gerais sobre a estratégia de marketing 122
4.5.1.3. Questões gerais sobre a aplicação de customer experience 125
4.5.1.4. Questões específicas sobre a gestão da experiência do cliente 126
4.5.1.5. Questões específicas sobre a aplicação do marketing experiencial 130
4.5.1.6. Questões específicas sobre a aplicação da experiência *on-line* e *user experience* 131
4.5.2. Análise cruzada com os quinze elementos dos modelos teóricos 133
4.5.2.1. Indicação de quais elementos dos modelos teóricos são aplicados pelas empresas pesquisadas. 133
4.5.2.2. Quadros sintéticos de cruzamentos dos dados dos entrevistados e os elementos dos modelos teóricos. 134
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 143
5.1. Limitações da Pesquisa 146
5.2. Proposta de Estudos Futuros 147
REFERÊNCIAS 149
APÊNDICE A 157
EXEMPLO DA CARTA DE APRESENTAÇÃO 157
APÊNDICE B 159
PROTOCOLO E ROTEIRO DE ENTREVISTA 159

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do estudo

Este estudo apresenta e discute o conceito de experiência do cliente e a gestão da experiência do cliente, através da análise dos modelos de customer experience e a sua aplicação como ferramenta de marketing no setor automotivo do Brasil. Para efeito deste estudo, será utilizado o termo em inglês *customer experience*, também encontrado na literatura pela sigla CX, para referência ao conjunto de ferramentas de marketing com foco na experiência do consumidor. A sua aplicação é discutida, e um novo conceito é sugerido a partir dos conceitos de *customer experience* e dos modelos conceituais sobre o tema encontrados na literatura através de uma revisão sistemática. Cabe salientar que este estudo é uma evolução do ensaio "Sobre festas, jornadas e marcas: proposição de um framework para a experiência do consumidor", de minha coautoria e de Hamilton Coimbra Carvalho, apresentado no congresso CLAV da FGV em 2016.

Nesse ensaio, Oliveira e Carvalho (2016) ressaltam que o tema "customer experience" passou a atrair a atenção crescente tanto do público acadêmico quanto empresarial. Um exemplo da importância do tema é a pesquisa que o Marketing Science Institute realiza a cada dois anos, na qual pergunta para suas empresas-membros quais são as prioridades de pesquisa que deve seguir. O relatório *Prioridades de Pesquisa 2014-2016* do Marketing Science Institute (2013) dá ao tema "entendimento do cliente e customer experience" a prioridade número um. Segundo o Instituto, essa prioridade reflete tanto a importância duradoura dos clientes no marketing quanto a forma como os clientes e o comportamento dos consumidores mudou devido à tecnologia e outras forças. Entender os clientes de hoje requer perspectivas variadas que sugerem novos conceitos, ideias e pensamentos.

Já o relatório de 2016-2018 do Marketing Science Institute avança para o tema "entrega de experiências em um contexto integrado, em tempo real e relevante" como prioridade número dois de pesquisa. Para o Marketing Science Institute (2016), os consumidores estão cada vez mais no controle do fluxo de informações, e os profissionais de marketing agora têm a capacidade de personalizar experiências, ofertas e conteúdo.

Portanto, a questão da obtenção do marketing "correto" em tempo real emergiu como uma prioridade crítica para os membros do Marketing Science Institute, seja B2C ou B2B. Essa prioridade centra-se na forma como as empresas devem conceber e servir as suas ofertas em tempo real para que sejam relevantes no contexto – entregando apenas as mensagens corretas, no ponto certo, no caminho para a compra ou jornada de decisão.

A colocação do tema entre os dois primeiros lugares do ranking de estudos acadêmicos de interesse do Marketing Science Institute confirma a evolução da importância do tema "customer experience".

Outro ponto que reforça a importância do tema é a emergência de novas funções ligadas a essa área no mundo corporativo, como o *Chief Experience Officer*, profissional que, segundo Hubert (2011), é responsável por compreender os usuários, os negócios e a tecnologia, descobrir como o produto pode ser usado para apoiar a experiência ao consumidor e manter um plano envolvente que apoie esse objetivo.

Estudos acadêmicos, também, já vêm ressaltando a importância do tema, autores como Klaus e Maklan (2013) acreditam que definir e melhorar a experiência do cliente é uma prioridade crescente para a pesquisa de mercado porque a experiência está substituindo a qualidade, como o campo de batalha competitivo para o marketing. Já Grewal, Levy e Kumar (2009) ressaltam que compreender e melhorar a experiência do cliente repousa sobre a maioria das agendas de marketing e de executivos-chefes, tanto na fabricação de bens de consumo como no varejo, e continua a ser uma área crítica para a pesquisa acadêmica.

A pesquisa bibliográfica inicial, realizada no ensaio "Sobre festas, jornadas e marcas: proposição de um framework para a experiência do consumidor" e expandida neste estudo, reafirma a ocorrência de tratamentos parciais dos estudos de customer experience, ora focando-se na jornada, ora na experiência de marca, ora em aspectos tangíveis e intangíveis encontrados no ponto de venda.

Kahneman (2011) trata a experiência como a ocorrência de episódios memoráveis vivenciados nos pontos de ressonância, os quais podem ser influenciados pelo uso da memória, através da lembrança dos seus últimos acontecimentos, o que acaba influenciando a experiência toda. Os pontos de ressonância, que podem resultar em momentos de amor ou de dor, quando relacionados à experiência de consumo, incluem os pontos de contato reais, virtuais ou

evocados (como a propaganda) entre a organização e seus atuais e potenciais consumidores, bem como os chamados momentos de dor, isto é, os pontos de contato em que há maior potencial para problemas e experiências negativas, como o contato com *call centers*, o encerramento de contas e o serviço de assistência técnica.

Vários autores, ao tratarem da experiência do consumidor, fazem referências distintas a sua conceituação. Gentile, Spiller e Noci (2007) destacam o conjunto de sensações internas e percepções do consumidor no contato com a organização ofertante ou na experiência de marca. Já Rawson, Duncan e Jones (2013) conceituam "experiência" de uma forma mais objetiva, preocupando-se com as jornadas enfrentadas pelo consumidor em seu relacionamento com a organização. Para os autores, as jornadas são todas as experiências de vida do consumidor que dependem, em algum grau, do relacionamento com a organização ofertante. Mudança de endereço, entrada de um novo consumidor no processo de prestação de serviços (exemplo: aquisição de um assinante por uma editora de revistas), instalação de TV a cabo ou telefone são exemplos de jornadas.

O setor automotivo, através de empresas que realizam a produção e a comercialização de produtos e serviços para o consumidor final, B2C, foi o escolhido para a realização deste estudo.

Já faz tempo que a indústria automotiva vem se reinventando, conforme apontaram Johnson, Herrmann, Huber e Gustafsson (1997); esse é um setor que já dominou a engenharia por nível de produto e a gestão por finanças e está se tornando cross funcional e orientado para o cliente.

Recentemente, com a entrada de novos modelos de comercialização de veículos, muitas vezes mais baratos para o consumidor do que a aquisição de veículos, empresas como as locadoras de veículos, que compram veículos das montadoras, locam esses veículos ao consumidor e depois revendem os mesmos veículos seminovos ao mercado, tornaram-se participantes importantes do segmento automotivo, em uma relação muitas vezes de competição e também de colaboração entre as montadoras e as locadoras.

Segundo Lopes (2017), a relação comercial entre as montadoras e o segmento de aluguel de automóveis continua rigorosamente em crescimento. Nunca, desde que o setor existe, foram comprados tantos carros pelas empresas de aluguel de carro. Em 2016, de acordo com o Anuário da Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis - ABLA, 217.848 veículos foram adquiridos para os pátios das empresas locadoras. Também, as próprias montadoras declaram

planos de implementarem serviços de locação de veículos, como descrito na pesquisa realizada neste estudo.

Esse novo mercado competitivo, aliado ao novo perfil do comprador de veículos da geração *millennial*, menos leal às marcas, trouxe a necessidade de as empresas desse setor, e não somente as montadoras de veículos, mas também todas as que competem pelo orçamento do consumidor de veículos automotores, através da venda ou da locação de veículos, investirem na experiência do consumidor como forma de encantá-lo e retê-lo.

Novos tempos surgiram, e as empresas no mundo todo iniciaram uma nova jornada em direção ao foco no cliente, em que customer experience é o ponto central de suas estratégias, porém, limitações, ainda, estão presentes. De acordo com a publicação inglesa Marketing Week (2018), um estudo recente da Future Marketing Organization, realizado em parceria com a empresa de inteligência de marketing MiQ, descobriu que 42,2% dos profissionais de marketing acreditam que um modelo centrado no cliente é o caminho certo para organizar o marketing, no entanto, isso está implementado em apenas 5,8% das empresas entrevistadas. Essa divergência entre o que se acredita e o que está sendo feito é também refletida no segmento no Brasil, já que este estudo encontrou um número limitado, concentrado em grandes empresas do setor automotivo, que, efetivamente, tem colocado a experiência do cliente como uma estratégia de foco para geração de vantagem competitiva no país.

Dessa forma, a partir das limitações encontradas, este estudo levantou os principais conceitos e modelos conceituais aplicados ao tema e os confrontou com a aplicação de customer experience por grandes marcas do setor automotivo no Brasil, as quais comercializam veículos por venda e também por locação, utilizando-se do levantamento de informações através de pesquisa em profundidade.

Ao final do estudo, é sugerido um novo conceito, mais abrangente, para *customer experience*, e é identificado o modo como está sendo a aplicação de customer experience pelas empresas do setor automotivo no Brasil, permitindo avanços conceituais que podem servir de base para estudos acadêmicos futuros e direcionar a sua aplicabilidade nas empresas do setor.

1.2. Objeto do estudo

Este estudo apresenta e discute o conceito e os modelos de customer experience e a sua aplicação como ferramenta de marketing no setor automotivo do Brasil.

1.3. Problema de pesquisa

Como está sendo a aplicação de customer experience de empresas do setor automotivo do Brasil?

1.4. Objetivo

O objetivo do estudo é identificar e analisar a aplicabilidade de customer experience no setor automotivo do Brasil.

1.5. Estrutura do trabalho

Esta tese é formada pelos capítulos:

1. Introdução e justificativa, contendo apresentação do estudo, objeto do estudo, problema de pesquisa, objetivo e estrutura do trabalho.

2. Revisão bibliográfica, contendo a conceituação de modelos em marketing e a experiência como um novo paradigma do marketing, os diversos conceitos de *customer experience* encontrados na literatura, o conceito de jornada do consumidor e seu mapeamento e, por fim, uma descrição e uma análise dos principais modelos teóricos publicados sobre o tema.

3. O método, contemplando as diretrizes para o instrumento de pesquisa, a escolha do método de entrevista em profundidade, a escolha das empresas e a apresentação do planejamento de pesquisa em campo.

4.Análise do trabalho de campo, verificando a sua aderência aos conceitos e modelos teóricos levantados através de análise cruzada.

5. Conclusões, limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

Ao final, ainda, apresentam-se as referências bibliográficas e apêndices, como a carta de apresentação da pesquisa e o roteiro para a pesquisa de campo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica foi organizada em cinco tópicos. No primeiro bloco, discute-se a teoria dos modelos em marketing, que servirão, também, de base para a construção do referencial teórico e da análise deste estudo. No segundo bloco, discute-se a importância de customer experience como um novo paradigma do marketing. Já no terceiro bloco, apresentam-se os principais conceitos para *customer experience* encontrados na literatura. Na sequência, no quarto bloco, são abordados os conceitos de jornada do consumidor e seu mapeamento. Ao final, no último e quinto bloco, são apresentadas uma descrição e uma análise dos principais modelos teóricos publicados sobre o tema em periódicos acadêmicos e publicações de relevância para o tema, em que são encontrados os elementos que servirão de base de cruzamento e investigação para este estudo.

2.1. Modelos em Marketing

Um modelo é uma representação da realidade (Ackoff e Sasieni, 1968). De acordo com Pid (2003), essa definição é atraente em sua simplicidade, mas ignora a questão de por que o modelo está sendo construído e, portanto, a definição mais adequada deveria ser que um modelo é uma representação da realidade destinada a alguma finalidade específica. O autor dicute o conceito de modelos *hard* e *soft*, segundo o qual, enquanto os modelos *hard* utilizam métodos de programação matemática, os *soft* são parciais interpretações de como um indivíduo ou grupo acredita que as coisas são.

Chorafas (1965) foi um dos primeiros autores a discutir a aplicação de modelos para a resolução de problemas em sistemas organizacionais. Para o autor, o modelo é como uma representação simplificada de uma operação no problema em estudo. Contudo, o autor destaca que a palavra "simplificado" não necessariamente significa "simples" e, acima de tudo, não significa uma fórmula para quaisquer circunstâncias, e sim, dentro de uma perspectiva apropriada.

Para Mazzon (1978), o modelo criado visa representar toda a realidade a que se refere. Essa realidade é formada por outros elementos observáveis, porém não observados pelo modelador

e também por elementos inobserváveis. O autor observa que os diferentes modelos decorrem da utilização de hipóteses e premissas que cada indivíduo considera para construí-los. Pode-se identificar modelos teóricos e modelos operacionais. O teórico é o corpo formado de conhecimento sobre um dado assunto. Já o operacional, fruto do modelo teórico, é a forma de operacionalizar o modelo conceitual e torná-lo aplicável.

Para Toledo (1976), os modelos representam simplificações da realidade e, portanto, se fossem complexos e difíceis de controlar, como a realidade, não resultaria vantagem a sua utilização.

A aplicação de modelos em marketing, inicialmente matemáticos, ou modelos *hard,* como definido por Pidd (2003), começou na década de 60 do século passado. Segundo Wierenga (2008), dentro de um curto espaço de tempo, três livros sobre modelos de marketing foram publicados por destacados acadêmicos da área: Bass et al. (1961), Frank, Kuehn e Massy (1962) e Buzzel (1964). Esses livros introduziram o conceito de "modelos de marketing", discutiram suas vantagens e deram exemplos de como os modelos de marketing podem ser implementados e usados em domínios de marketing, como publicidade, planejamento de mídia, precificação, alocação de força de vendas, previsão e controle de estoque. O autor destaca, ainda, o importante papel que os modelos de marketing desempenham em seu contexto econômico (Figura 1), como ponto central entre as ciências e a formulação de teorias em marketing e a prática de gestão de marketing, por conseguinte.

Na década de 70, identificou-se a existência de três eras na construção de modelos de marketing (MONTGOMERY, 1973 apud LEEFLANG, 1978):

1. A primeira fase consistiu, principalmente, na transposição de modelos e técnicas de investigação operativa para um cenário de marketing. O foco era mais em técnicas do que em problemas. Os resultados foram modelos que muitas vezes estavam longe de serem realistas e, portanto, tinham pouca ou nenhuma chance de serem usados.

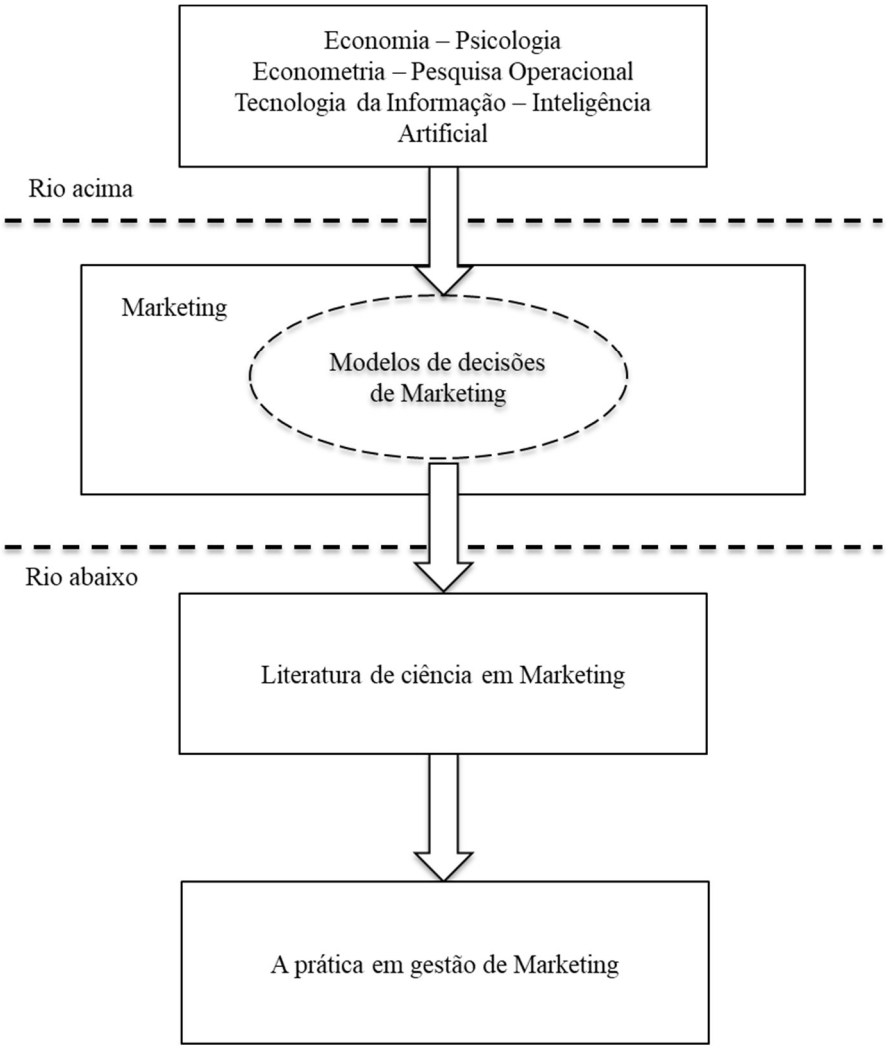
2. A segunda era pode ser caracterizada por modelos maiores e melhores, porque se sentia que a falta de realismo era a principal razão para a não implementação dos primeiros modelos de marketing. Esses modelos mais complexos eram melhores retratos da realidade, mas não tinham simplicidade e usabilidade.

3. Na terceira era, a ênfase está em modelos que são boas representações da realidade, mas, ao mesmo tempo, são fáceis de usar. Assim, o foco do modelo de construção

passou, gradualmente, das técnicas para os problemas de decisão, e a principal ênfase na construção de modelo de marketing foi a implementação.

Wierenga (2008) compara o campo dos modelos de decisão de marketing com um rio; rio acima, vemos as importantes disciplinas de fornecedores para os modelos de decisão de marketing: economia, psicologia, econometria, pesquisa operacional, tecnologia da informação e inteligência artificial. Rio abaixo, dos modelos de decisão de marketing, vemos para onde vão os resultados do trabalho nos modelos de decisão de marketing: para a literatura científica de marketing e para a prática da gestão de marketing.

Figura 1 – Modelos de Decisão de Marketing no seu contexto econômico.



Fonte: Wierenga (2008).

O quão um modelo pode estar próximo da representação da realidade desejada foi discutido por Chorafas (1965), que destaca que um modelo simulado pode estar sujeito a várias restrições

que podem distanciá-lo da realidade, entre elas, o tempo, o custo, a experiência, nesse tipo de estudo, o conhecimento do funcionamento do sistema simulado e a simplicidade do próprio modelo. Para Barreto (2015), um dos desafios da construção de modelos é a identificação de quais variáveis centrais considerar. Já Wierenga (2008) destaca que os modelos de decisão em marketing são importantes e relevantes para todos no campo do marketing, inclusive para aqueles que não possuem conhecimentos específicos sobre o assunto.

O desenvolvimento deste trabalho se vale do levantamento, estudo e confronto de modelos *soft*, que, conforme Pidd (2003), têm grande valor na Administração, e a ideia é que sejam desenvolvidos de modo a permitir que as pessoas pensem em suas próprias posições e se envolvam em debates sobre possíveis ações.

2.2. A Experiência como um novo paradigma do marketing

Em um mundo inundado por produtos bem desenhados, apelos incessantes às emoções e criação de experiências de consumo, fica difícil imaginar que o paradigma do consumo, um dia, foi marcado apenas por aspectos funcionais dos produtos e pela visão de que o consumidor era uma espécie de máquina processadora de informações. O conceito do que é o "objeto de consumo" tem evoluído ao longo dos anos, adquirindo novos significados e valores: de *commodities* a produtos, de produtos a serviços e, agora, de serviços a experiências.

Há décadas que a indústria de entretenimento vem rompendo esse paradigma e apontando tendências. Complexos de lazer como o *Walt Disney World* são um bom exemplo. Em entrevista à *Harvard Business Review,* em 2000, Michael Weisner, ex-CEO da *The Walt Disney Company*, destacou: "Se você olhar para o rosto das pessoas, verá que a Disney ainda sabe como encantar as pessoas, retirá-las de suas vidas estressantes ou ocupadas demais e conduzi-las por experiências repletas de encantamento e empolgação" (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Para entender melhor como essa mudança de paradigma veio a ocorrer na literatura acadêmica, é preciso voltar algumas décadas no tempo, mais especificamente a 1982.

Morris Holbrook e Elizabeth Hirschman são creditados com o pioneirismo na visão de que o estudo do comportamento do consumidor não poderia ignorar o papel das experiências. Para

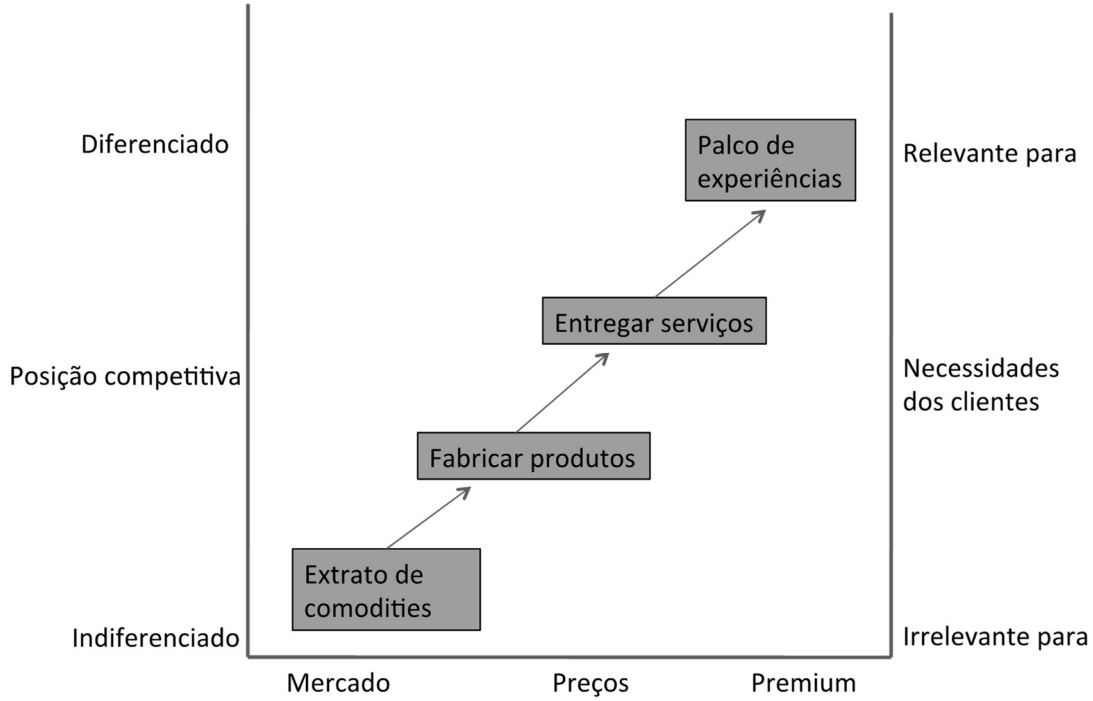
eles, as atividades de lazer, a estética, os significados simbólicos, as emoções e os aspectos multissensoriais proporcionados pelos produtos, entre outras facetas da experiência de consumo, não poderiam mais ser ignorados pelos pesquisadores, que, até então, tinham focado sua atenção em modelos de processamento de informações no processo de decisão e compra do consumidor (Holbrook e Hirschman, 1982). Eles argumentavam que consumidores obtêm prazer e experiências positivas no consumo de produtos, e isso vinha sido sistematicamente ignorado pelos pesquisadores.

Holbrook e Hirschman (1982) destacam o conjunto de sensações internas e percepções do consumidor no contato com a organização ofertante ou na experiência de marca.

Com esse alerta de Holbrook e Hirschman, *customer experience* passaria, gradativamente, a abandonar sua condição de coadjuvante, ainda que, nos primeiros momentos, não houvesse uma conceituação adequada do termo.

Essa conceituação só viria em 1999, com o trabalho de Pine e Gilmore e o livro *The Experience Economy – work is theatre & every business a stage*, que é apontado por autores (SUNDBO E DARMER, 2008; GREENBERG, 2010) como um marco fundamental. A conceituação de Pine e Gilmore (1999) é a de que serviços são usados como palco, e produtos como apoio para engajar os consumidores em eventos memoráveis, pelos quais a organização pode cobrar. Sua premissa é de que os consumidores dão maior valor para experiências do que para produtos e serviços, e a progressão em direção à oferta de experiências obedeceria a uma tendência natural na evolução dos mercados (Figura 2). Essa evolução se refletiria na própria natureza da oferta. Bens são tangíveis, e serviços são intangíveis. Mas a natureza das experiências é diferente: elas são memoráveis.

Figura 2 – A progressão do valor econômico



Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1999).

Para Pine e Gilmore (1999), as experiências são uma quarta oferta econômica, distinta de serviços, como serviços de bens, mas que, ainda, não tinham sido totalmente reconhecidas pelas empresas. Os autores ressaltam que o começo dessa expansão da experiência pode ser designado a um homem e à companhia que ele fundou, Walt Disney, porém, essa hegemonia vem gradativamente sendo alterada ao longo dos tempos.

> Onde a Disney costumava ser o único proprietário do parque temático, agora enfrenta dezenas de concorrentes em cada linha de negócios, tanto tradicionais quanto experimentais. As novas tecnologias incentivam novos gêneros de experiência, tais como jogos interativos, sites da *World Wide Web*, atrações baseadas em movimento, filmes 3D e realidade virtual (PINE E GILMORE, 1999, p. 3).

Outro destaque para a forma como as experiências são percebidas – e para a própria relevância desse fenômeno – veio de um outro campo do conhecimento, a economia comportamental. Kahneman (2011), prêmio Nobel de economia, justifica a importância comportamental da experiência para os indivíduos e chega à conclusão de que boas ou más experiências recentes são acessadas mais rapidamente pelo cérebro para o indivíduo tomar decisões. Mais ainda, a forma como o cérebro codifica as experiências é fundamental para a preferência dos indivíduos.

Diferenças entre momentos de pico e momentos finais de dor ou prazer percebidos são determinantes para a construção dessa preferência, de modo que os indivíduos tendem a preferir experiências que evoluem para um final menos aversivo (experiências de dor) ou para um final progressivamente mais agradável (experiências de prazer).

Em um caso clássico, Kahneman (2011) submeteu um grupo de indivíduos a um experimento, com dois episódios cuidadosamente controlados, um curto e outro mais longo. O episódio curto consistia em sessenta segundos de imersão em água a 14°C, o que é sentido como dolorosamente frio, mas não intolerável. No fim dos sessenta segundos, o pesquisador instruía os participantes a retirar a mão da água e lhes oferecia uma toalha aquecida. O episódio longo durava noventa segundos. Os primeiros sessenta segundos eram idênticos ao episódio curto. O pesquisador não dizia coisa alguma ao final dos 60 segundos. Em vez disso, ele abria uma válvula que permitia à água ligeiramente mais quente fluir para dentro da bacia. Durante os trinta segundos adicionais, a temperatura da água subia, aproximadamente, em um grau Celsius, o suficiente apenas para que a maioria dos participantes detectasse uma leve diminuição na intensidade da dor. Ao final desses episódios, os participantes foram questionados se estavam dispostos a participar de um terceiro episódio, repetindo um de sua escolha dentre os dois episódios anteriores. Um total de 80% dos participantes que relataram ter sua dor diminuída durante a fase final do episódio mais longo optaram por repeti-lo, desse modo, declarando-se dispostos a sofrer trinta segundos de dor desnecessária no terceiro teste antecipado. Ou seja, apesar de o tempo de dor ser o mesmo (60 segundos) em ambos os experimentos, o que gerava momentos felizes no final era a experiência preferida.

O experimento de Kahneman (2011) foi repetido em outros contextos e com outros procedimentos, confirmando que os seres humanos constroem suas percepções sobre experiências de forma diferente do que a intuição sugeriria a partir da análise das condições objetivas das mesmas experiências.

Analogamente, isso pode explicar o porquê de episódios que geram insatisfação no consumidor poderem prejudicar um relacionamento com uma marca, construído por anos. Da mesma forma, marcas serão mais bem avaliadas pelos seus clientes se souberem criar experiências memoráveis positivas ao invés de ficarem dando apenas recompensas indiferenciadas o tempo todo.

2.3. *Customer Experience*: conceitos

Descrevem-se, a seguir, os conceitos encontrados na literatura acadêmica e de negócios sobre *customer experience*. Uma parte dos conceitos aqui descritos decorre da pesquisa realizada por conta do artigo desenvolvido para o CLAV 2016, de minha coautoria, e que serviu de ponto inicial para o desenvolvimento desta tese. Percebe-se que as abordagens variam consideravelmente de autor para autor. No campo acadêmico, existem conceitos diferentes para o mesmo termo, ainda que com alguns pontos em comum. Ora foca-se no consumidor e no conjunto de sensações vivenciadas por ele, ora no seu relacionamento com a organização ofertante ou com a marca e as jornadas que o consumidor percorre no consumo de produtos e serviços, ora nos processos organizacionais que comandam o relacionamento entre a companhia e seus clientes. Essas diferentes abordagens, levantadas desde a concepção do artigo "Sobre festas, jornadas e marcas: proposição de um framework para a experiência do consumidor", de minha coautoria e de Hamilton Carvalho, são descritas e apresentadas a seguir.

Holbrook e Hirschman (1982, p.132), em uma abordagem inovadora, definiram o consumo como um estado de consciência subjetivo, com uma variedade de significados simbólicos, respostas hedônicas e critérios estéticos. Esse foi o primeiro passo na academia para revisar o modelo mental então predominante, que se ancorava na visão de que o consumidor era uma mera máquina processadora de informações e que o consumo era um evento focado basicamente nos benefícios funcionais e cognitivos dos produtos.

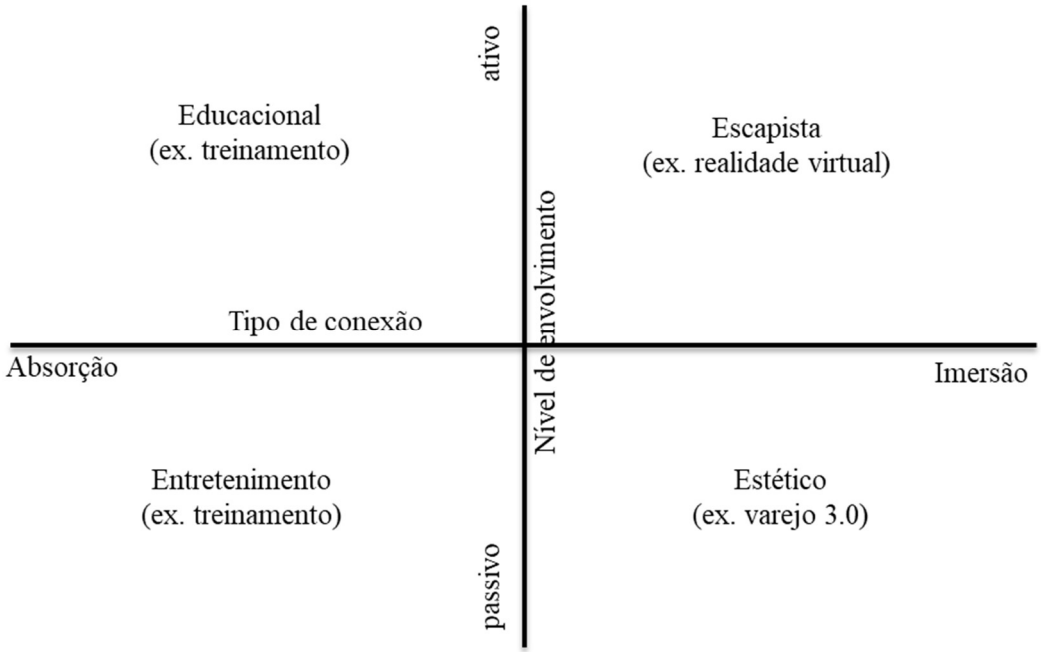
Holbrook (1987) avançaria um pouco essa visão, ao igualar o conceito de valor ao de experiência. Para ele, valor é um tipo de experiência que ocorre quando um objetivo é atingido ou uma necessidade é satisfeita.

O processo de geração de valor pelas experiências contribui para a estratégia de relacionamento de marcas. Porém, não são somente nos aspectos cognitivos que se concentra a necessidade dos consumidores em se relacionar com as marcas. Conforme Grönroos (2004), um relacionamento contínuo pode, por exemplo, oferecer segurança ao consumidor, um sentimento de controle e um senso de confiança, minimização dos riscos de compra e, no final, custos reduzidos de ser um consumidor. Esse consumidor costuma tomar decisões por marcas baseado na equação de valor que elas proporcionam (WOODRUFF, 1997), sendo que a vantagem competitiva pode ser obtida através do volume de valor percebido pelo consumidor (LIKIO; MATTAR, 2007).

Outro marco fundamental na evolução de *customer experience* veio com Pine e Gilmore (1999), para quem experiências são eventos que engajam indivíduos de uma forma pessoal. Segundo os autores, uma experiência pode engajar um consumidor em várias dimensões (Figura 3). Essas dimensões são separadas por duas variáveis. A primeira corresponde ao nível do envolvimento do participante e pode variar da participação passiva à ativa. Já a segunda corresponde ao tipo de conexão ou relacionamento com o ambiente, que une o cliente ao evento e à performance, variando da absorção à imersão. Do cruzamento dessas variáveis surgem as quatro dimensões da experiência:

- dimensão 1: entretenimento, em que a experiência é passivamente absorvida pelos sentidos do participante;
- dimensão 2: estético, em que o participante mergulha na experiência, porém permanece passivo;
- dimensão 3: educacional, em que o participante absorve o desenrolar dos acontecimentos enquanto participa ativamente da experiência; e
- dimensão 4: escapista, em que o participante envolve-se ativamente em um cenário imersivo.

Figura 3 – Os reinos da experiência



Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1999).

Nota: Os exemplos entre parênteses foram adicionados na figura por interpretação deste autor.

A influência dessas quatro dimensões (4 Es) foi recentemente validada pelo estudo de Ali, Hussain e Ragavan (2014), que mediram seus efeitos sobre as memórias e a lealdade de clientes em *resorts* da Malásia, reforçando a teoria proposta por Pine e Gilmore.

Schmitt (1999) daria outra contribuição marcante, ao definir *customer experience* como os eventos privados (subjetivos) que ocorrem em resposta a um estímulo. Para ele, customer experience ocorre como decorrência da observação direta ou participação em eventos – reais, imaginados ou virtuais. O autor define a gestão da experiência do cliente (GEC), que é o processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa. Para o autor, as cinco etapas do GEC são:

- etapa 1: analisar o mundo experiencial do cliente;
- etapa 2: construir a plataforma experiencial;
- etapa 3: projetar a experiência da marca;
- etapa 4: estruturar a interface do cliente; e
- etapa 5: comprometer-se com a inovação contínua.

Para Berry, Carbone e Haeckel (2002), a experiência é muito mais do que prover entretenimento ou o engajamento criativo dos consumidores. Experiência é a jornada do consumidor, que se materializa por meio de pistas (*clues*) e internalização, pelo consumidor, do significado e valor dessas pistas. Pistas são fornecidas pelos produtos e serviços, pelo ambiente e pelas pessoas. Pistas podem ser funcionais e sensoriais.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o que determina o valor de um produto para o consumidor é a qualidade da experiência que ele espera que ocorra em decorrência do consumo. Os autores defendem que a nova realidade exige que as empresas reconsiderem o sistema tradicional focado na criação de valor, migrando para um novo modelo, baseado tanto na cocriação de valor quanto na cocriação de experiências. Os autores também discutem a relação entre o CRM e o GEC. Para eles, no novo CRM, a eficiência de transação deve coexistir de forma flexível com o relacionamento centrado na experiência.

Para Meyer e Schwager (2007), *customer experience* trata-se da resposta interna e subjetiva que os consumidores apresentam em relação a qualquer contato direto e indireto com uma companhia. Segundo os autores, contatos diretos, geralmente, ocorrem no curso da compra, uso e serviço e são usualmente iniciados pelo cliente; já contatos indiretos, muitas vezes, compreendem encontros não planejados com representantes de produtos da companhia, serviços ou marcas e decorrem de recomendações por boca a boca, críticas, elogios, etc.

Gentile, Spiller e Noci (2007), baseando-se em diversos autores, conceituam inicialmente *customer experience* como o resultado de interações entre o consumidor e um produto ou uma organização. Customer experience, ocorrendo em um nível pessoal, leva ao envolvimento em diversos níveis (racional, emocional, físico, sensorial e espiritual) e depende das expectativas prévias, as quais são confrontadas com estímulos produzidos pela organização, ofertantes nos diversos pontos ou momentos de contato. A definição é expandida pelos autores para representar customer experience como uma estrutura multidimensional composta pelos seguintes componentes: sensorial, emocional, cognitivo, pragmático, estilo de vida e relacional.

Clarke (2007) conceitua experiência como a oferta de presentes a terceiros. Assim, o recipiente do presente seria convidado a participar de uma atividade ou pacote de atividades.

Hamilton e Thompson (2007) dividem *customer experience* com produtos em experiências diretas (exemplo: degustações) e indiretas (exemplo: leitura sobre avaliações do produto), mostrando que os diferentes tipos de experiência levam a diferentes representações mentais e preferências. Isto é, experiências diretas levam a representações mentais mais concretas e favorecem a escolha de produtos percebidos como de uso mais simples. Embora as autoras não conceituem explicitamente *customer experience*, elas mostram que esta pode ocorrer da forma tradicional, no contato com um produto, ou de forma menos direta, a partir do contato com descrições de experiências de terceiros.

Dahl e Moreau (2007), focando em atividades que proporcionam experiências criativas ao consumidor, como kits de montagem e produtos do tipo “faça você mesmo”, definem a criação de experiências como o universo de atividades em que os consumidores produzem um determinado resultado concreto ou efetivo. Essas atividades abrangeriam desde comportamentos mais simples, como montar um produto (como uma mobília da IKEA), até atividades de completa criação artística, como a pintura de um quadro. Diversos motivos psicológicos impeliriam os consumidores a procurar atividades desse tipo, como a necessidade

de desenvolver competências, a busca por autonomia, o sentimento de realização e o compartilhamento comunitário com pessoas igualmente motivadas.

Lutz e Foong (2008), embora também não apresentem uma definição sobre *customer experience*, apresentam características associadas, que revelam um foco no relacionamento entre a organização (com base em seus processos organizacionais e valores) e o consumidor. Assim, uma boa experiência seria, por exemplo, caracterizada pela resolução rápida de problemas, enquanto uma experiência ruim decorreria de processos organizacionais confusos e pouco amigáveis.

Verhoef et al. (2009), adotando uma definição que tem por contexto o varejo, definem *customer experience* como um fenômeno holístico, envolvendo as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do consumidor. A experiência, de acordo com os autores, seria criada não apenas pelos elementos sob controle do varejista (como o preço e a variedade de itens), mas também por fatores não controláveis, como o boca a boca e o propósito da compra. Aproximando-se do conceito de jornada – que os autores não abordam –, a experiência total do consumidor englobaria desde a busca pelos produtos até as fases que ocorrem depois da venda.

Por sua vez, Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009) definem a experiência de marca em contraste com a experiência com o produto, com serviços, com o ambiente de compra e com a própria experiência de consumo dos produtos. Para os autores, "experiência de marca" são as respostas do consumidor, tanto internas e subjetivas (sensações, sentimentos e cognições) quanto as comportamentais. As respostas são evocadas por estímulos que compõem a identidade e o *design* de uma marca, a embalagem, a comunicação e os ambientes. Como contribuição adicional para a literatura, os autores desenvolvem uma escala de 12 questões para mensurar a experiência de marca, composta pelas dimensões sensorial, afetiva, intelectual e comportamental (Quadro 1).

Quadro 1 - Escala de mensuração de experiência de marca

Dimensão	Questões
Sensorial	*- This brand makes a strong impression on my visual sense or other senses.* *- I find this brand interesting in a sensory way.* *- This brand does not appeal to my senses.*
Afetiva	*- This brand induces feelings and sentiments.* *- I do not have strong emotions for this brand.* *- This brand is an emotional brand.*
Comportamental	*- I engage in physical actions and behaviors when I use this brand.* *- This brand results in bodily experiences.* *- This brand is not action oriented.*
Intelectual	*- I engage in a lot of thinking when I encounter this brand.* *- This brand does not make me think.* *- This brand stimulates my curiosity and problem solving.*

Fonte: Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009).

Nota: Escala mantida originalmente em inglês.

Lemke, Clark e Wilson (2010) conceituaram *customer experience* como a resposta subjetiva do cliente para o encontro holístico e indireto com a empresa.

Greenberg (2010) lança o olhar sobre *customer experience management*, traçando as diferenças entre *customer experience management* - CEM e *customer relationship management* - CRM (conforme o Quadro 2).

Quadro 2 - Diferenças entre CRM e CEM

Customer Relationship Management	***Customer Experience Management***
Focado internamente, opera na perspectiva da empresa para o cliente (de dentro para fora).	Focado externamente, opera na perspectiva do cliente para a empresa (de fora para dentro).
Gerencia o relacionamento com o cliente para otimizar o retorno da empresa.	Gerencia interações com o cliente para otimizar sua experiência através de todos os pontos de contato.
Volta-se a dados e processos.	Direciona-se a interação e experiência.
Usa algoritmos para ajudar a coletar informações sobre o cliente.	Efetua mapeamento granular da experiência real do cliente para obter informações.
Propõe criar processos efetivos, programas e cenário interno para melhorar os relacionamentos negócios-cliente.	Propõe melhorar a experiência de cada cliente.

Fonte: Adaptado de Greemberg (2010).

Schmitt (2013) destaca que os consumidores possuem diferentes níveis de relacionamento com as marcas, em função dos diversos motivos, necessidades e objetivos envolvidos nesse relacionamento. Para ele, customer experience com a marca ocorre em três níveis distintos, porém complementares: funcional, que provê benefícios utilitários; pessoal, em que a marca é vista como relevante em função de sua conexão com a identidade do consumidor; e social, em que predomina a perspectiva sociocultural e um sentimento de comunidade. Quanto mais próximo desse último nível, mais significado a marca trará à vida do consumidor.

Para Moral e Alles (2012), *customer experience* é abordado sob a ótica do marketing experiencial e é um dos mais recentes desenvolvimentos na disciplina de Marketing, que visa oferecer aos consumidores uma experiência única de consumo, estabelecendo uma relação com a marca ou empresa, com base em emoções, sentimentos ou pensamentos, entre outros fatores, que o produto desperta no consumidor.

Yoon (2013), baseando-se no conceito de Schmitt (1999), define *customer experience* em lojas como a interação de componentes racionais, sensoriais e afetivos, presentes na atmosfera da loja (física) ou na configuração de lojas virtuais. Essa experiência, de acordo com seu estudo, tem consequências, como a maior compra por impulso quando os componentes impulsionadores da experiência são predominantemente afetivos.

Ainda, sob a ótica do marketing experiencial, Madzharov, Block e Morrin (2015) estudaram o efeito de aromas em customer experience no varejo, constatando que aromas percebidos como mais "quentes" ativam uma percepção de maior densidade social (isto é, maior número de pessoas no mesmo ambiente, com maior proximidade física entre elas), ativando, por sua vez, uma necessidade de poder, que se traduz em maiores compras de produtos de luxo.

Josh (2014) conceitua *customer experience* como a soma de todas as experiências que um cliente tem em cada ponto de contato do relacionamento entre empresa e cliente.

Já Peppers e Rogers (2017) lançam um foco sobre a discussão entre as diferenças e similaridades do *CEM - customer experience management* e de *customer experience* e definem que gerenciar a relação com o cliente é tudo o que a empresa faz, e a experiência do cliente é o que este sente como resultado.

Madruga (2018) ressalta a abrangência de *customer experience management* e afirma que, muitas vezes, este é confundido com *user experience*, que é formado por uma série de atividades

que tratarão de planejar que a experiência do cliente com o produto, com o site ou com o *app* seja ágil e produtiva; já *customer experience management* envolve a estruturação de todos os canais de relacionamento remotos ou presenciais, medidos para otimizar a experiência dos funcionários e o estabelecimento de foco na jornada do cliente.

Madruga (2018) dá exemplos de 25 estratégias que podem ser utilizadas em *customer experience management* com empresas ou marcas:

1. mapeamento constante e de ponta a ponta da jornada do cliente;
2. *omnichannel* com interação de todos os canais de contato;
3. *frontend* único para atendentes e vendedores;
4. estudo de tempos e movimentos da produtividade dos canais;
5. comunicação proativa com o cliente durante sua jornada;
6. *customer analytics* com *insights* em tempo real sobre seu comportamento;
7. *predictive* para auxiliar as empresas a reduzir o *churn*;
8. monitoramento em tempo real da performance de produtos e serviços;
9. monitoramento em tempo real no NPS (*Net Promoter Score*) dos clientes;
10. gestão do conteúdo – *content management*;
11. extração de dados para programas de *voice of the customer;*
12. monitoria de voz e dados da qualidade de atendimento ao cliente;
13. monitoria de cobertura e do atendimento prestado pela força de vendas;
14. serviços ao cliente em forma de *omnichannel;*
15. personalização durante o relacionamento com clientes;
16. UX – *User experience,* estudando-se a melhor usabilidade pelo cliente*;*
17. gestão do programa de lealdade – *loyalty management;*
18. cumprimento de *workflow* em prol da excelência do relacionamento;
19. capacitação e incentivo da linha de frente do relacionamento;
20. automação do atendimento e implantação de *chatbot;*
21. mudança de cultura organizacional;
22. fornecimento de informações em tempo real para áreas de negócios;
23. revisão da arquitetura de TI e integração de sistemas;
24. customização e personalização da experiência do cliente; e
25. treinamento, desenvolvimento e incentivo de pessoas de linha de frente.

Percebe-se, portanto, uma grande variedade de conceitos de *customer experience*, explícitos e implícitos, com focos distintos. A análise das semelhanças e diferenças dos conceitos expostos pelos diversos autores, incluindo os levantados durante a pesquisa deste estudo, serão foco deste trabalho no capítulo 4, item 4.5.1.1, no qual este autor, como forma de apresentar uma contribuição acadêmica, sugere uma releitura dos conceitos avaliados, de modo mais abrangente e integrador.

2.4. A Jornada do Consumidor

Outro tema de importância para o referencial teórico deste estudo e do estudo de vários autores, como Rawson, Duncan e Jones (2013), Pennington (2016) e Pepper e Rogers (2017), é a questão da jornada do consumidor e seu mapeamento, que é parte integrante do ferramental de uso das empresas para estabelecer no cliente uma experiência de consumo única.

A jornada do consumidor, segundo Rawson, Duncan e Jones (2013), são os momentos que o consumidor vivencia no contato com a organização, como, por exemplo, as atividades relacionadas com mudança de endereço pessoal de um cliente de uma companhia de telefonia. Os autores também definem “pontos de contato”, pois, segundo eles, as empresas há muito enfatizaram os pontos de contato, ou seja, os muitos momentos críticos, quando os clientes interagem com a organização e suas ofertas durante a compra e no pós-compra.

De acordo com Rawson, Duncan e Jones (2013), as empresas precisam incorporar as viagens dos clientes em seus modelos operacionais de quatro maneiras: identificar as viagens nas quais precisam se destacar, entender como estão atuando, atualmente, em cada uma delas, construir processos interfuncionais para redesenhar e apoiar essas viagens, instituir mudanças culturais e realizar melhoria contínua para sustentar as iniciativas em escala.

Para Peck (2017, p. 480-481), uma jornada, geralmente, começa quando um cliente identifica que ele precisa de algo ou quer algo. Descobrimos que os clientes, B2C e B2B, interagem primeiro com outros clientes, pesquisam fontes confiáveis de informações, acessam relatórios de terceiros, analisam pesquisas e classificações de "colegas sociais" antes de chegarem a uma empresa. Em alguns casos, 70% de seu processo de tomada de decisão é concluído antes mesmo de se ir a uma loja, aterrissar em uma página de produto ou fazer o download de um aplicativo

para dispositivos móveis. Uma vez que os clientes se envolvem com um "finalista", eles avançam para se envolver com essa empresa e, em última instância, fazem uma compra ou abandonam a jornada para ir a um concorrente, ou simplesmente não fazem nada.

Para Devine e Gilson (2010), as empresas têm milhares, ou mesmo milhões de interações com seres humanos, também conhecidos como clientes. Suas percepções de uma interação são influenciadas poderosamente por considerações como a sequência de experiências dolorosas e prazerosas. As empresas se importam profundamente com a qualidade dessas interações e investem fortemente em sites eficazes e em centros de atendimento simplificados e responsivos.

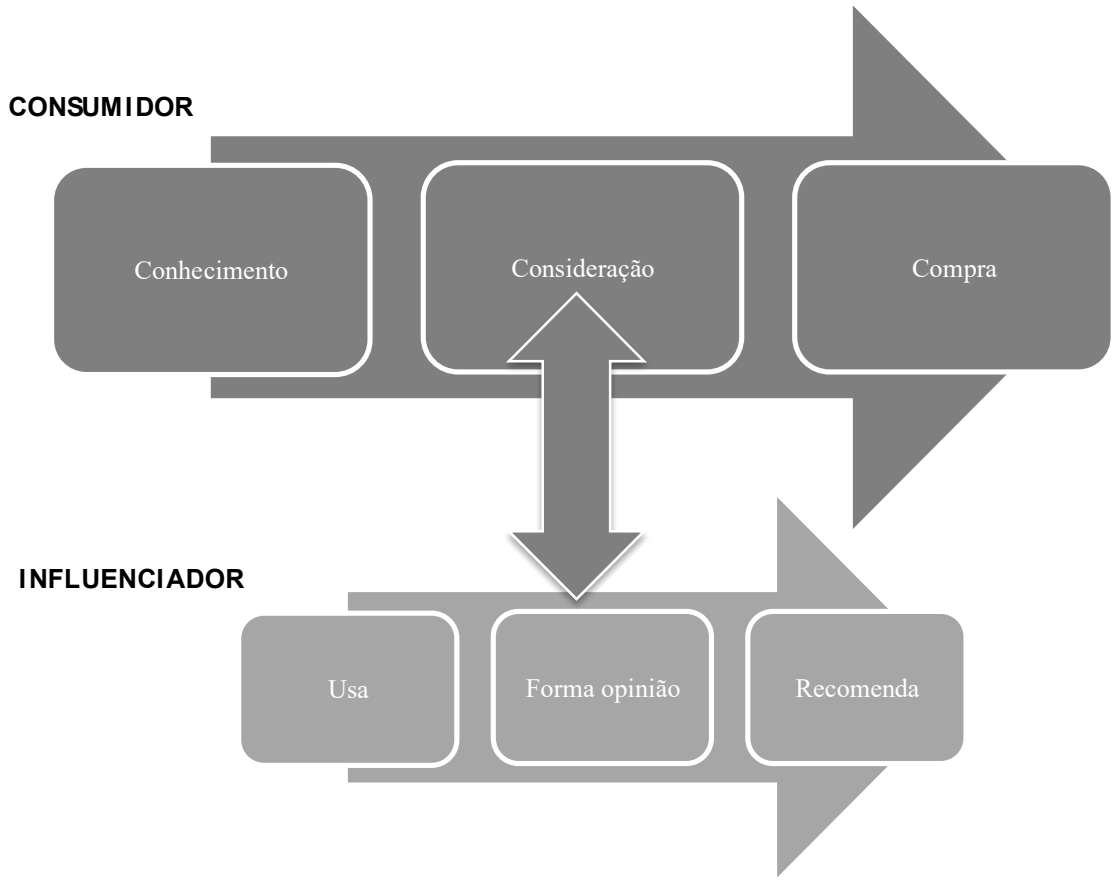
Outro ponto a considerar no estudo do mapeamento da jornada do cliente é o funil de compra, já que os consumidores deslocam-se no funil, como parte de sua jornada com a marca.

Wiesel, Pauwels e Arts (2011) discutem a ideia do funil de compra, em que os clientes se movem em direção a uma compra em uma série de etapas, incluindo uma cognitiva (por exemplo, precisam do reconhecimento e busca de informação), uma afetiva (por exemplo, avaliação de alternativas) e, em última análise, uma conativa (compra). Os autores relatam que atividades de comunicação de marketing afetam diretamente tanto no início como nas fases posteriores do funil de compra (visitas ao site, *on-line* e *off-line*, para a busca de informações e solicitações de cotação).

Nesse sentido, Evans e Mckee (2010) apresentam o conceito de Ciclo de Feedback Social (Figura 4), em que adaptam o tradicional funil de compra, que inclui as fases de conhecimento, consideração, experimentação e compra, para um novo modelo importante de se entender, pois ele forma a base dos negócios sociais.

A parte superior da Figura 4 mostra o tradicional funil de compra do consumidor, enquanto a parte inferior revela o impacto do boca a boca digital. O resultado, conforme Evans e Mckee (2010), corresponde a um novo vetor que impacta, muitas vezes positivamente, e em outras negativamente, os esforços dos negócios e organizações para crescer em seus mercados.

Figura 4 - O Ciclo do Feedback Social



Adaptado de Evans (2010).

Segundo Pennington (2016), o mapeamento de jornada do cliente é uma ferramenta para visualizar e interagir com uma organização, em vários canais e pontos de contato, em cada estágio do ciclo de vida do cliente ou em parte dele. Ele fornece uma base factual para a mudança, um mapa das interações que ocorrem e as emoções criadas em cada ponto de contato.

Peppers e Rogers (2017), ao discutir as ferramentas existentes para o mapeamento da jornada do cliente, introduzem o conceito de "mapeamento da jornada do cliente" que, para os autores, funciona para controlar se o efeito do que estamos fazendo para os clientes está ou não está funcionando. Cada dia, mais e mais empresas estão envolvidas no mapeamento das jornadas de experiência do cliente. O mapeamento da jornada acompanha o que é ser um cliente agora, visualiza como deve ser e estabelece o plano para fechar a lacuna.

Já para Peck (2017, p. 478), o mapeamento da jornada do cliente é uma poderosa ferramenta para visualizar uma experiência holística do ponto de vista dos clientes. Ele ajuda a empresa a entender a jornada dos clientes, desde a necessidade inicial de um produto ou serviço da empresa, a maneira como pesquisam a concorrência, como eles selecionam uma empresa, o processo de compra, o uso do produto ou serviço e a recompra ou a saída desse cliente.

Durante a jornada do cliente, pode haver a necessidade de interagir com diversos novos produtos e serviços; portanto, de uma forma isolada, temos que considerar também a experiência do usuário, ou *user experience*.

Para Peck (2017, p. 484), *user experience* faz parte de *customer experience*, então, cada produto precisa ser amigável. Em *user experience*, um usuário envolve um produto que deve ser usado. As atividades e experiências relacionadas a isso são basicamente limitadas a esse produto, mesmo que este seja um aplicativo, um site, um serviço ou um objeto físico.

Outro ponto importante a considerar, decorrente do mapeamento da jornada do cliente e da aplicação de *customer experience*, é que os resultados obtidos a partir da experiência do cliente podem ser relacionados com a construção da lealdade do cliente. Os resultados apresentados no estudo de Klaus e Maklan (2013) demonstram uma relação mais forte entre a experiência do cliente e a lealdade do que aquela entre a satisfação do cliente e a lealdade. Por essa razão, as conclusões postulam a presença de uma ligação, pelo menos, igual, mas, possivelmente, mais direta, entre avaliações de serviço e intenções comportamentais através da construção da experiência do cliente. Consequentemente, o estudo defende a experiência do cliente como um preditor alternativo e, possivelmente, ainda melhor, validado do comportamento do consumidor.

Ainda, sobre os resultados obtidos decorrentes do comportamento de lealdade a partir da vivência de experiências positivas, o assunto foi discutido por Russel e Levy (2012), com enfoque na reconstituição voluntária, que se refere a experiências que os consumidores, ativa e conscientemente, procuram experimentar de novo. O estudo dos autores revela que o controle experiencial permite que os consumidores selecionem o tempo e o desdobramento da reexperiência, para avançar, rapidamente, para as experiências de pico ou para descartar, rapidamente, uma tentativa de reconstituição que não ofereça o resultado emocional desejado. A hiperreatividade, associada à redescoberta e à reavivação de elementos esquecidos da experiência do objeto e do eu através do objeto, evita a saciedade experiencial ou a passividade.

A reconstituição voluntária hedônica envolve tanto o tempo como o eu evolutivo através do objeto, reconstruído em um processo dinâmico que pode ser tão intenso quanto uma experiência nova.

Madruga (2018) ressalta a importância de se mapear a jornada como ponto de partida para a gestão do relacionamento com o cliente e salienta que não basta mais mapear apenas as interações nos pontos de contato com o cliente com ênfase no *customer lifecycle*, e, sim, também, mapear as emoções do cliente durante a sua jornada.

A seguir, são apresentados os modelos teóricos sobre *customer experience* encontrados e analisados, como os critérios para a escolha dos referidos estudos.

2.5. Customer Experience: modelos teóricos

2.5.1. Seleção dos modelos teóricos

Como parte da revisão bibliográfica realizada, levou-se em consideração, também, os artigos já publicados com modelos ou *frameworks* sobre customer experience. Dessa forma, utilizou-se como método de investigação científica e sistematização das informações disponíveis a Revisão Sistemática da Literatura (S*ystematic literature review* – SLR).

Para Koller, de Paula Couto e Hohendorff (2014), a revisão sistemática é um método que permite maximizar o potencial de uma busca, encontrando o maior número possível de resultados de uma maneira organizada. Para Petticrew e Robert (2006), a SLR é um método que procura trazer sentido a uma grande quantidade de informação e contribui para o entendimento sobre o que funciona e o que não funciona.

Akobeng (2005) sugere as seguintes etapas para o desenvolvimento da SLR, as quais serviram de guia para o processo de construção deste estudo:

1. delimitação da questão a ser pesquisada;

2. escolha das fontes de dados;

3. eleição das palavras-chave para busca;

4. busca e armazenamento dos resultados;

5. seleção de artigos pelo resumo, de acordo com critérios de inclusão e exclusão;

6. extração dos dados dos artigos selecionados;

7. avaliação dos artigos; e

8. síntese e interpretação dos dados.

Fez-se uma busca pelos termos *customer experience*, *consumer experience* e *experience* nos *journals* relacionados a seguir: Journal of Consumer Research, Journal of Marketing, Marketing Science, Journal of Consumer Psychology, European Journal of Marketing, European Management Journal, Journal of Retailing e Procedia - Social and Behavioral Science*s*. Todos os *journals* consultados foram selecionados por apresentarem notas A1 como critério de classificação Qualis em 2016, com exceção do Procedia – Social and Behavioral Science, que figura na lista dos *journals* selecionados decorrente da relevância do modelo publicado por Nasution, Sembada, Miliani, Resti e Prawono (2014) para este estudo. Adicionalmente, foram incluídas algumas referências consideradas clássicas na área, como o artigo de Holbrook e Hirschman (1982) e os livros de Pine e Gilmore (1999), Schmitt (1999), Prahalad e Ramaswamy (2004) e Pepper e Rogers (2017).

Este trabalho de pesquisa resultou na seleção de treze modelos teóricos aderentes ao tema investigado, que são apresentados a seguir, considerando a ordem cronológica de sua publicação em periódicos acadêmicos, do mais antigo ao mais recente.

A lista dos modelos teóricos analisados é apresentada a seguir no Quadro 3:

Quadro 3 -. Modelos teóricos de customer experience analisados

#	Autor	Periódico	Título	Ano	Foco do modelo (continua)
1	Holbrook e Hirschman	Journal of Consumer Research	*The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun*	1982	Contraste entre aspectos funcionais do comportamento do consumidor e aspectos experienciais e hedônicos
2	Pine e Gilmore	Harvard Business Review	*Welcome to the experience economy*	1998	Serviços usados como palco e produtos como apoio para engajar os consumidores em eventos memoráveis, pelos quais a organização pode cobrar
3	Schmitt	The Free Press	*Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, relate*	1999	Envolve o que ele chama de módulos de experiências estratégicas (SEMs – *Strategic Experiential Modules*) e instrumentos para concretizar e entregar esses módulos ao consumidor
4	Novak, Hoffman e Yiu-Fai	Marketing Science	*Measuring the customer experience in on-line environments: a structural modeling approach*	2000	Modelo de customer experience *on-line* que sugere que uma experiência de cliente *on-line* convincente está positivamente correlacionada com usos divertidos, recreativos e experienciais da *web*

#	Autor	Periódico	Título	Ano	Foco do modelo (continuação)
5	Prahalad e Ramaswamy	Harvard Business School Press	*The future of competition: co-creating unique value with customers*	2004	Modelo para criação de valor envolvendo o conceito de cocriação e experiência do cliente
6	Gentile, Spiller e Noci	European Management Journal	*How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer*	2007	Expandem o conjunto de elementos provedores de experiência proposto por Schmitt, incluindo aspectos pragmáticos, de estilo de vida e de relacionamento
7	Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros e Schlesinger	Journal of Retailing	*Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies*	2008	Modelo com foco em varejo que captura um aspecto dinâmico da customer experience, representado por suas experiências prévias, e que também destaca variáveis moderadoras importantes, como a atitude do consumidor, seu grau de envolvimento, suas características sociais, bem como variáveis situacionais
8	Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghubir e Stewart	Journal of Retailing	*Customer experience management in retailing: understanding the buying process*	2009	Modelo que representa os temas principais de pesquisa e áreas temáticas que oferecem a maior amplitude de percepções sobre o comportamento do consumidor em ambientes de varejo

#	Autor	Periódico	Título	Ano	Foco do modelo (conclusão)
9	Grewal, Levy e Kumar	Journal of Retailing	*Customer experience management in retailing: an organizing framework*	2009	Macrofatores e valor das métricas influenciando customer experience no varejo
10	Schmitt	Journal of Consumer Psychology	*The consumer psychology of customer–brand relationships: extending the AA Relationship model.*	2013	O modelo propõe que as experiências de marca como determinantes de marketing afetam os determinantes psicológicos autorrelacionados das relações AA (*attachment-aversion*) de Park, Eisingerich, e Park (2013)
11	Nasution Sembada, Miliani, Resti e Prawono	Procedia - Social and Behavioral Sciences	*The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing*	2014	A jornada do consumidor enquanto ele acumula percepções e respostas através de cada ponto de contato com o provedor de serviços
12	Ding e Tseng	European Journal of Marketing	*On the relationships among brand experience, hedonic emotions and brand equity*	2015	Customer experience é efetivo para estimular lealdade à marca através de emoções hedônicas e dimensões cognitivas de *brand equity*
13	Peppers e Rogers	John Wiley & Sons, Inc.	*Managing customer experience and relationships: a strategic framework*	2017	Modelo IDIC (identificar, diferenciar, interagir e customizar) dentro do contexto da customer experience

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5.2. Modelo de Holbrook e Hirschman

O primeiro modelo sobre customer experience é o de Holbrook e Hirschman (1982). Os autores contrastaram os aspectos funcionais do comportamento do consumidor com os aspectos experienciais e hedônicos.

Para os autores, muito do comportamento do comprador pode ser explicado pela perspectiva prevalecente do processamento da informação. A pesquisa convencional negligenciou uma porção importante da experiência de consumo. Assim, a compreensão das atividades de lazer, a estética do consumidor, os significados simbólicos, a busca de variedades, a resposta hedônica, os recursos psicotemporais, o sonhar acordado, a criatividade, as emoções, o jogo e os esforços artísticos podem se beneficiar de uma visão ampliada.

Do ponto de vista do processamento de informação, as consequências da escolha do consumidor, normalmente, são vistas em termos da função útil do produto. Os critérios para avaliar o sucesso de uma decisão de compra são, portanto, primordialmente, de natureza utilitária - assim como, ao julgar um "ofício", pergunta-se como ele serve ao seu propósito ou como executa sua função própria (BECKER, 1978). A lógica operativa por detrás desse critério reflete uma mentalidade de trabalho em que os objetos atingem o valor, principalmente, em virtude dos benefícios econômicos que proporcionam.

Para os autores, em contraste com a visão experiencial, as consequências do consumo aparecem na diversão que um consumidor deriva de um produto - o gozo que ela oferece e o sentimento resultante de prazer que ele evoca (KLINGER, 1971, p.18 apud HOLBROOK E HIRSCHMAN, 1982). Nessa perspectiva, geralmente negligenciada, os critérios para um consumo bem-sucedido são, essencialmente, de natureza estética e dependem de uma apreciação do produto por sua própria causa, além de qualquer função utilitária que ela possa ou não realizar (MCGREGOR, 1974).

Conforme os autores, supõe-se que a relevância relativa dos critérios avaliativos dependa da definição da tarefa do indivíduo, do tipo de envolvimento, da atividade de busca e da personalidade. Por exemplo, quando a tarefa de consumo é definida como a busca da resposta hedônica, os critérios estéticos são, provavelmente, aplicáveis. Uma mentalidade de jogo semelhante deve prevalecer quando o envolvimento é primariamente direcionado para o

hemisfério cerebral direito, quando a exploração diversificada é direcionada para o alívio do tédio e quando uma personalidade sensacional, criativa, não protestante, está envolvida.

Howard e Shet (1969) também reconheceram um segundo princípio de aprendizado, a contiguidade, que depende da frequência com que os eventos neurais foram pareados na experiência. Quando se estende à perspectiva experiencial, esse princípio de contiguidade sugere que sensações, imagens, sentimentos, prazeres e outros componentes simbólicos ou hedônicos, que frequentemente se juntam na experiência, tendem a tornar-se mutuamente evocativos, de modo que a fantasia, os sonhos e certas formas de jogo podem, igualmente, ser interpretados como sequências respondentes (KLINGER, 1971). Esse argumento implica que, embora a satisfação constitua, certamente, um importante componente experiencial, o fluxo de associações que ocorrem durante o consumo (imagens, sonhos de dia, emoções) pode representar aspectos experienciais igualmente importantes do comportamento do consumidor.

Para Holbrook e Hirschman (1982), abandonar a abordagem do processamento da informação não é desejável, mas complementá-la e enriquecê-la com uma mistura da perspectiva experiencial pode ser extremamente frutífera. Essa expansão da pesquisa do consumidor levantará questões vitais, mas anteriormente negligenciadas, sobre:

- o papel dos produtos estéticos;
- os aspectos multissensoriais do gozo do produto;
- as dimensões sintáticas da comunicação;
- as fantasias e imagens relacionadas com o produto;
- os sentimentos decorrentes do consumo; e
- o papel do jogo na provisão de prazer e diversão.

Portanto, os autores levantam a necessidade de se fazer perguntas sobre a natureza do consumo experiencial em questões como: "Qual pintura é a mais bonita?", "Qual sabor é melhor, chocolate ou morango?", "O que faz Beethoven ser grande?", "O quanto você vê televisão?", "O que você vê quando você apaga as luzes?", "O que te faz feliz?", "Como você passou suas férias?".

2.5.3. Modelo de Pine e Gilmore

Como já relatado anteriormente, a conceituação de Pine e Gilmore (1999) é a de que serviços são usados como palco e produtos como apoio para engajar os consumidores em eventos memoráveis, pelos quais a organização pode cobrar. Sua premissa é de que os consumidores dão maior valor para experiências do que para produtos e serviços, e a progressão em direção à oferta de experiências obedeceria a uma tendência natural na evolução dos mercados.

Para os autores, experiências, como bens e serviços, precisam atender a uma necessidade do cliente; têm que ser entregáveis. Assim como os bens e serviços resultam de um processo iterativo de pesquisa, design e desenvolvimento, as experiências derivam de um processo iterativo de exploração, criação de *scripts* e encenação.

Pine e Gilmore (1998) apresentam um modelo contendo cinco princípios para o desenho de uma customer experience:

1) tematizar a experiência (por exemplo, nostalgia);

2) harmonizar impressões com sugestões positivas (produto, ritual e estética);

3) eliminar pistas negativas (eliminar qualquer fator que diminua, contradiga o tema ou se desvie dele);

4) tornar tangível a experiência (por exemplo, o uso de adereços de nostalgia); e

5) engajar todos os cinco sentidos (os estimulantes sensoriais que acompanham uma experiência devem melhorar o seu tema; quanto mais senso uma experiência envolve, mais eficaz e memorável pode ser).

2.5.4. Modelo de Schmitt

Schmitt (1999) foi um dos principais nomes a popularizar o conceito de *customer experience*. Seu modelo de customer experience (Quadro 4) envolve tanto o que ele chama de módulos de

experiências estratégicas (SEMs – *Strategic Experiential Modules*) quanto instrumentos para concretizar e entregar esses módulos ao consumidor.

Quadro 4. Grid experiencial de Schmitt

SEM – módulo de experiência estratégica	Elementos de concretização dos módulos (SEMs) provedores de experiência
Sense – estímulos sensoriais	Comunicação Identidade Produtos *Co-branding* Ambiente *Websites* Pessoas
Feel – estímulos emocionais	
Think – estímulos à cognição, à resolução de problemas e à criatividade	
Act – estímulos à ação	
Relate – estímulos a aspectos de relacionamento e grupos de aspiração	

Fonte: Adaptado de Schmitt (1999).

A seguir, uma descrição dos SEM – módulos de experiência estratégica de Schmitt (1999):

- *sense marketing*, apela aos sentidos com o objetivo de criar experiências sensoriais através da visão, som, toque, gosto e cheiro e pode ser usado para diferenciar empresas e produtos, para motivar os clientes e agregar valor aos produtos. O *sense marketing* requer uma compreensão de como alcançar impacto sensorial.

- *feel marketing*, apela aos sentimentos e emoções internas dos clientes, com o objetivo de criar experiências afetivas, que vão desde humores ligeiramente positivos ligados a uma marca (por exemplo, para uma marca de supermercado não duradoura, ou serviço ou produto industrial) até fortes emoções de alegria e orgulho (por exemplo, para um

consumidor de bens duráveis, tecnologia ou atividades de marketing social). A maioria dos afetos ocorre durante o consumo.

- *think marketing*, apela para o intelecto com o objetivo de criar soluções cognitivas de resolução de problemas que envolvem os clientes de forma criativa. *Think* apela para engajar o pensamento convergente e divergente dos clientes através de surpresa, intriga e provocação. A utilização do *think marketing* é comum para produtos de novas tecnologias, mas não se restringe apenas a eles, pois também tem sido usado em design de produtos, no varejo e em comunicações em muitas outras indústrias.

- *act marketing*, visa afetar experiências corporais, estilos de vida e interações. O *act marketing* enriquece a vida dos clientes melhorando suas experiências físicas, mostrando-lhes formas alternativas de fazer as coisas (por exemplo, nos negócios e nos mercados industriais), estilos de vida alternativos e interações. As abordagens analíticas e racionais para a mudança de comportamento são apenas uma das muitas opções de mudança comportamental. Mudanças nos estilos de vida são, muitas vezes, mais motivacionais, inspiradoras e espontâneas na natureza e provocadas por modelos (por exemplo, estrelas de cinema ou atletas famosos).

- *relate marketing*, contém aspectos de *sense, feel, think* e *act marketing*. No entanto, o *relate marketing* se expande além dos sentimentos pessoais e privados do indivíduo, somando-se, assim, a experiências individuais e relacionando o indivíduo com seu eu ideal e com outras pessoas ou culturas. O *relate marketing* apela para o desejo do indivíduo de autoaperfeiçoamento (por exemplo, um futuro "eu ideal" com o qual ele ou ela quer se relacionar). Esse módulo apela para a necessidade de ser percebido positivamente por outros (por exemplo, seus pares, namorada, namorado, ou cônjuge, família e colegas). Ele relaciona a pessoa com um sistema social mais amplo (uma subcultura, um país, etc.), estabelecendo, assim, relações de marca fortes e comunidades de marcas. O *relate marketing* tem sido usado em uma variedade de indústrias, desde cosméticos, cuidados pessoais e lingerie (para criar fantasias sobre o outro sexo) até programas nacionais de melhoria de imagem. A motocicleta americana Harley-Davidson é uma marca r*elate* por excelência.

2.5.5. Modelo de Novak, Hoffman e Yiu-Fai

Novak, Hoffman e Yiu-Fai (2000) desenvolvem um modelo de customer experience *on-line* o qual sugere que uma experiência de cliente *on-line* convincente está positivamente correlacionada com usos divertidos, recreativos e experienciais da *web*, com o uso esperado da *web* no futuro e com a quantidade de tempo que os consumidores gastam *on-line*, mas negativamente associada ao uso da *web* para o trabalho e atividades relacionadas.

Atualmente, a experiência do cliente *on-line* no contexto de compra é caracterizada por experiências de compras que enfatizam a facilidade de uso. Atividades orientadas a tarefas, como trabalho e busca *on-line* de informações sobre produtos e compras, relacionam-se mais fortemente com habilidade e controle. Esses resultados sugerem que as compras *on-line* e atividades orientadas a tarefas que envolvem pesquisa de produtos ainda não oferecem os níveis exigidos de desafio e excitação, nem induzem a sensação de presença *on-line* e a distorção de tempo necessárias para criar uma experiência de cliente *on-line* verdadeiramente atraente.

Os achados dos autores apontam para uma direção correlacionada ao uso divertido, recreativo e experiencial da *web*, que pode ser relacionada com a atual emergência do uso das técnicas de gamificação pelas marcas. A gamificação trata-se da utilização de mecanismos de jogos em contextos de não jogos (DETERDING et al., 2011). Zickermann e Cunninghan (2011) definem gamificação como o processo de pensamento e mecânica de jogos para engajar usuários e resolver problemas. Kanhanhalli et al. (2012) referem-se ao termo como responsável pelo aumento da exposição e da marca e pela fidelidade, inovação e engajamento do usuário *on-line*. O termo gamificação, recentemente, começou a ser considerado como uma novidade no desenvolvimento de tecnologia de informação, já que, conforme Hamari e Koivisto (2015), esta tem sido solicitada a desenvolver soluções para motivar e fornecer suporte para beneficiar o comportamento individual e coletivo das pessoas.

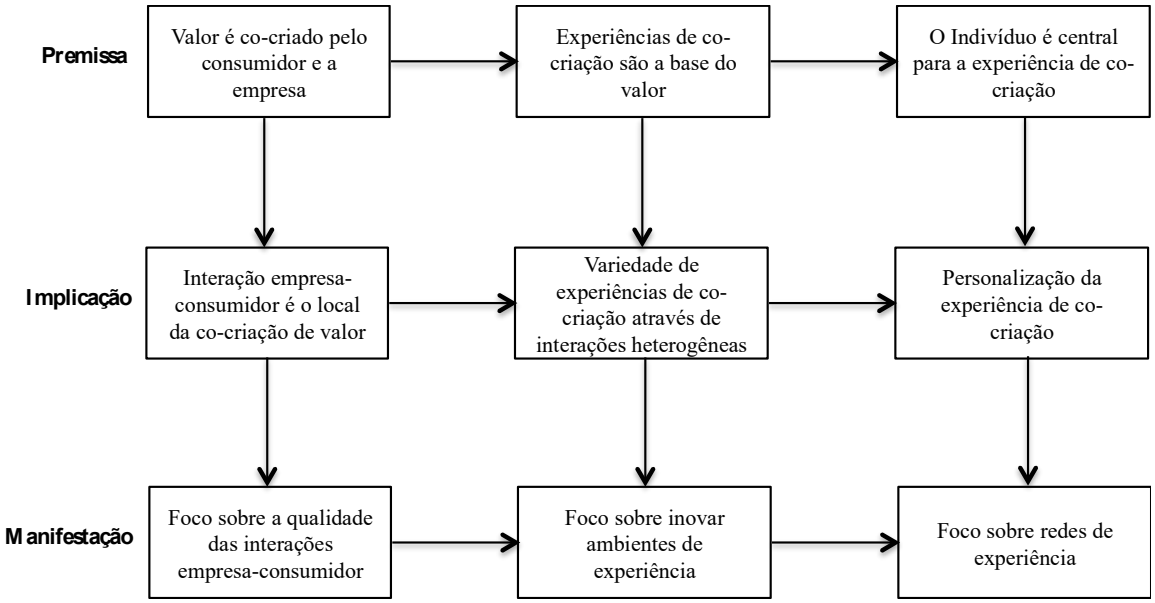
Harris e Gorman (2014) citam que há muitas formas de implementação de gamificação; pessoas de marketing e vendas usam gamificação para melhorar o engajamento e a fidelidade do consumidor, sabendo que isso aumentará a lucratividade.
Conforme Kanhanhalli et al. (2012), a gamificação está se tornando uma forma importante para engajar usuários de sistemas de informação e, por isso, pesquisadores deveriam estudar a área.

Para os autores, gamificação é um método que já se provou ser alavancador da fidelidade e engajamento do cliente e, por consequência, a receita dos negócios.

2.5.6. Modelo de Prahalad e Ramaswamy

Prahalad e Ramaswamy (2004) definem um modelo para criação de valor envolvendo o conceito de cocriação e experiência do cliente (Figura 5). Para os autores, o que determina o valor de um produto para o consumidor é a qualidade da experiência que ele espera que ocorra em decorrência do consumo. A nova realidade exige que as empresas reconsiderem o sistema tradicional focado na criação de valor, migrando para um novo modelo, baseado tanto na cocriação de valor quanto na cocriação de experiências. A cocriação de experiências é a base do valor do consumidor. O cliente, fenomenologicamente, determina o valor.

Figura 5. Modelo de Prahalad e Ramaswamy



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004).

2.5.7. Modelo de Gentile, Spiller e Noci

Gentile, Spiller e Noci (2007) expandem o conjunto de elementos provedores de experiência proposto por Schmitt (1999), descrito anteriormente, incluindo aspectos pragmáticos, de estilo de vida e de relacionamento.

O aspecto pragmático se refere à experiência prática e inclui a facilidade de uso do produto (usabilidade), estendendo-se a todo o ciclo de vida do produto.

O aspecto de estilo de vida se refere aos valores que o consumidor e a marca possuem em comum.

Já o componente relacional engloba tanto os relacionamentos reais do consumidor com outras pessoas ou grupos quanto o relacionamento com grupos de aspiração, que envolvem a afirmação da identidade social.

Esses componentes de experiência seriam um ponto de intersecção entre organizações e consumidores, com o elemento de ligação representado pelo valor. O valor, para a organização, traduz-se em proposição e concretização. Para o consumidor, trata-se tanto das expectativas prévias quanto das percepções decorrentes da experiência.

2.5.8. Modelo de Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros e Schlesinger

Verhoef et al. (2009) apresentam um modelo focado em experiências no ponto de venda (Figura 6).

Trata-se de um modelo que captura um aspecto dinâmico de customer experience, que é representado por suas experiências prévias, e que também destaca variáveis moderadoras importantes, como a atitude do consumidor, seu grau de envolvimento, suas características socais, bem como variáveis situacionais.

O modelo inclui um componente dinâmico, a experiência atual do cliente no momento t é afetada pelas experiências passadas do cliente no tempo t − 1.

O modelo inclui também moderadores consumidores e situacionais. No lado do cliente, o modelo postula que o efeito dos determinantes considerados na experiência do cliente é moderado pelas metas dos consumidores para a jornada de compras. Por exemplo, os clientes orientados a tarefas podem considerar o sortimento como um *driver* mais importante da sua experiência do que os clientes orientados para a experiência.

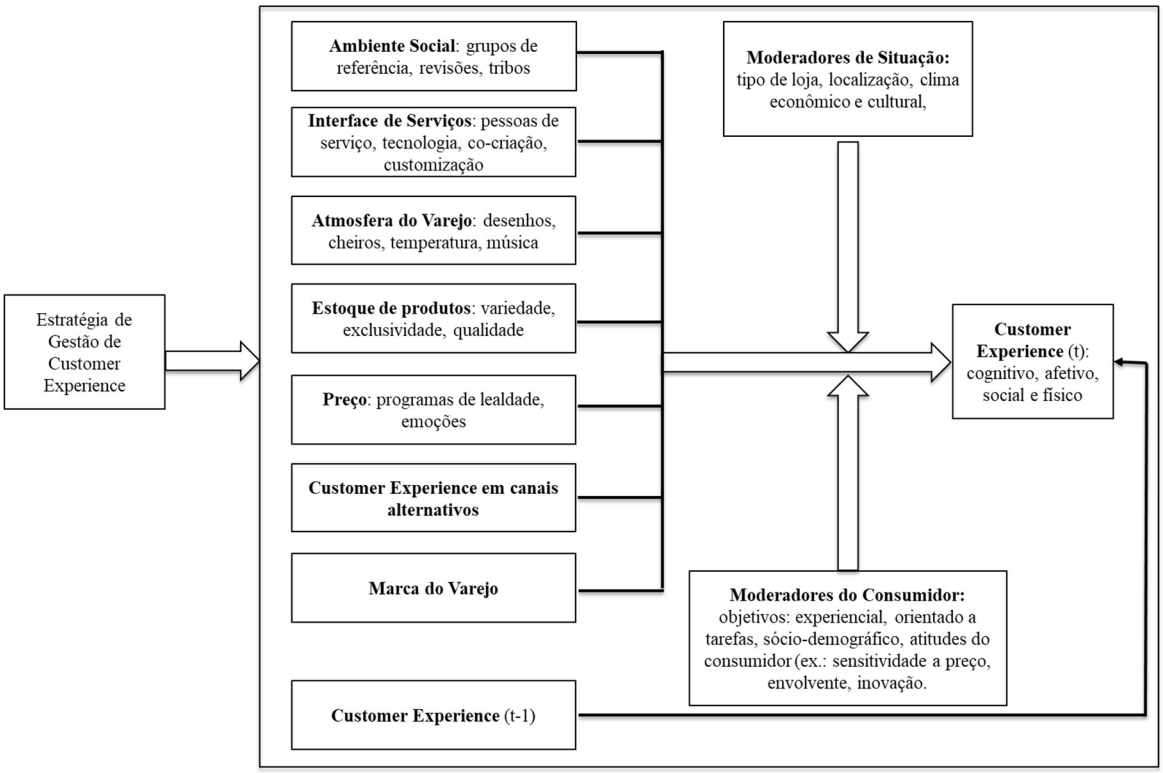
Esses objetivos são moldados por fatores como traços de personalidade, sociodemografia, localização e circunstâncias situacionais.

Há, também, o reconhecimento de moderadores situacionais como influenciadores do modelo, que incluem o tipo de loja (por exemplo, desconto versus serviço, especialidade versus geral), canal (por exemplo, loja versus internet), localização (por exemplo, centro comercial versus centro da cidade), cultura (por exemplo, masculinidade versus individualidade), estação (por exemplo, regular versus feriado), clima econômico (por exemplo, recessão versus expansão) e intensidade competitiva.

Embora seja um modelo relativamente completo, fica evidente sua maior preocupação com a experiência no varejo, como se percebe pelo foco em elementos como a atmosfera da loja, a variedade de produtos e a marca do varejo.

Nesse modelo, portanto, experiências prévias do consumidor com a marca, a marca do varejo, experiências do cliente em canais alternativos, o preço, o estoque, a atmosfera do varejo, a interface de serviços e o cenário social influenciam a criação de customer experience ao nível cognitivo, afetivo, social e físico; enquanto moderadores de situação e moderadores de consumo, podem influenciar esse resultado.

Figura 6. Modelo conceitual de criação de customer experience de Verhoef et al.



Fonte: adaptado de Verhoef et al. (2009).

2.5.9. Modelo de Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghubir e Stewart

Puccinelli et al. (2009), em seu artigo sobre gerenciamento da experiência do cliente em varejos, fazem uma revisão do comportamento do consumidor e do varejo e sugerem um modelo que represente os temas principais de pesquisa e áreas temáticas que oferecem a maior amplitude de percepções sobre o comportamento do consumidor em ambientes de varejo: (1) metas, esquema e processamento de informação, (2) memória, (3) envolvimento, (4) atitudes, (5) afeto (6) atmosfera e (7) atribuições do consumidor e escolhas.

Os autores organizam a pesquisa existente de acordo com as cinco etapas do processo decisório primário, a necessidade de reconhecimento, a pesquisa por informação, a avaliação, a compra e o pós-compra, para destacar as maiores contribuições dos domínios teóricos.

Destaca-se, no modelo de Pucccinelli et al. (2009), o papel dos objetivos específicos que cada cliente tem ao interagir com as marcas que alteram o resultado da experiência. Para os autores,

independentemente dos objetivos específicos, estes estabelecem a progressão da experiência, a percepção do consumidor sobre o ambiente de varejo e a satisfação do consumidor com a experiência. O mesmo ambiente de varejo pode produzir resultados e sentimentos muito diferentes, dependendo dos objetivos do consumidor. Por exemplo, um estabelecimento de varejo lotado pode ser excitante e estimulante para um consumidor que busca entretenimento, mas cria uma percepção de mau serviço e frustração para um consumidor que deseja comprar um produto específico para atender a uma necessidade imediata. Os objetivos do consumidor também podem variar em função da ocasião de compra, como quando eles querem estocar.

2.5.10. Modelo de Grewal, Levy e Kumar

Para Grewal, Levy e Kumar (2009), fatores macro do meio ambiente em que a empresa atua podem afetar os fatores controlados pelo varejo, como promoção, preço, merchandising, cadeia de distribuição e localização, bem como a experiência do cliente. Esses fatores macro afetam diretamente a experiência do cliente no varejo e esta, por conseguinte, afeta as métricas financeira e de marketing e o desempenho de varejo.

Ao discorrer sobre a influência dos macrofatores, Grewal, Levy e Kumar (2009) ressaltam que, para os mercados mundiais, em geral, e para o varejo, em particular, 2008 representou um ano muito turbulento. Algumas tendências atuais do varejo resultam de grandes fatores macroeconômicos e políticos, como as drásticas flutuações dos preços da gasolina, que influenciaram o custo de combustíveis alternativos, como o milho e a soja, causando deficiências em outros itens derivados dessas culturas e um consequente aumento nos preços dos alimentos.

No consumidor, a poupança de muitas pessoas se evaporou, principalmente por causa do declínio acentuado dos preços das ações, do sofrimento dos mercados imobiliários e do aumento do desemprego. Os consumidores, portanto, têm mais cuidado no que compram, onde compram e no quanto vão pagar.

Petersen et al. (2009 apud Grewal, Levy e Kumar, 2009) discorrem sobre a importância que as métricas de varejo assumem no ambiente do varejo moderno. Esses autores desenvolvem uma estrutura que identifica métricas-chave nas quais cada empresa de varejo deve se concentrar

para melhorar seu marketing e seu desempenho financeiro. Sua avaliação das pesquisas existentes sugerem sete métricas que os varejistas devem focar na melhoria da performance:

1. valor de marca;
2. valor do cliente;
3. boca a boca e valor como referência;
4. retenção e aquisição;
5. compra cruzada e compra aumentada;
6. múltiplos canais; e
7. devolução de produtos.

2.5.11. Modelo de relacionamento AA estendido de Schmitt

Alguns anos após ter contribuído para o estabelecimento dos primeiros conceitos de *customer experience* e de seu modelo de 1999, baseado nos módulos de experiência estratégica, *sense, feel, think, act e relate,* Schmitt (2013) apresenta um novo modelo integrativo a partir da extensão do modelo de relacionamento AA (*attachment-aversion*) de Park, Eisingerich e Park (2013), focado no desenvolvimento de customer experience com as marcas. Nesse modelo, os autores descrevem e explicam as relações de aproximação e rejeição que os clientes têm com as marcas, cobrindo toda a gama de valência e relevância do relacionamento. Os autores representam a valência do relacionamento com base na distância que estabelecem com a marca, incluindo relações positivas e negativas e a relevância do relacionamento com base na proeminência da marca - a percepção de acessibilidade das memórias da marca.

Schmitt (2013) explica que o modelo de relacionamento AA considera a antropomorfização de marcas. Ele supõe que as pessoas tratam marcas como seres humanos, que as marcas formam "relacionamentos" com as pessoas e que pensamentos e sentimentos sobre marcas refletem pensamentos e sentimentos em relacionamentos pessoais, de fato íntimos. Mais importante, o modelo assume que os egos dos consumidores estão intimamente ligados aos pensamentos e

sentimentos desses relacionamentos de marca. Com certeza, as percepções da marca compartilham semelhanças com as percepções das pessoas, e, sem dúvida, o eu está envolvido em ambas. No entanto, o autor ressalta que também é preciso prestar muita atenção à própria natureza das marcas - como elas diferem das pessoas - para desenvolver uma teoria da psicologia do consumidor apropriada e relevante das relações de marca do cliente.

Em segundo lugar, Schmitt (2013) explica que, como modelo psicológico, o modelo de relacionamento AA não define, especificamente, os determinantes de marketing das relações propostas. Os "determinantes" no modelo são determinantes internos autorrelacionados (seduzindo / incomodando a si mesmo, enriquecendo / empobrecendo a marca). Para o autor, pesquisas futuras sobre o modelo podem se beneficiar de um exame teórico e empírico mais aprofundado de quais atividades de marketing estabelecem esses determinantes internos.

Por último, o autor sugere que modelo de relacionamento AA deva ser integrado em estreita colaboração com constructos de marcas existentes e modelos de marca em marketing e pesquisas de consumo. Ou seja, o modelo de relacionamento AA deve abordar o papel específico que as relações de marca desempenham no espaço mais amplo da psicologia da marca e da gestão da marca. Isso irá avançar não apenas o modelo em si, mas também a pesquisa de marca como um todo.

Schmitt (2013) resume, portanto, como o modelo de relacionamento AA pode ser estendido. O modelo estendido propõe que as experiências de marca, como determinantes de marketing, afetam os determinantes psicológicos autorrelacionados das relações AA. Juntamente com as forças motivacionais, os relacionamentos AA produzem, a curto prazo, resultados relacionados com o autorrelacionamento e o marketing; a longo prazo, resultam em clientes positivos ou negativos e na equidade de relacionamento. Além disso, o modelo propõe que distintos processos psicológicos relacionados à marca afetam os determinantes, os relacionamentos AA e a força motivacional.

2.5.12. Modelo de Nasution, Sembada, Miliani, Resti e Prawono

Nasution et al. (2014) desenharam um modelo em camadas, que reflete a jornada do consumidor enquanto ele acumula percepções e respostas através de cada ponto de contato com o provedor de serviços.

Com base no trabalho do artigo de Verhoef et al. (2009) no Journal of Retailing e em outros trabalhos no campo, os autores sugerem uma nova estrutura de experiência do cliente que foca mais centralmente na jornada do cliente ao experimentar o serviço. Essa estrutura consiste em cinco camadas de interação:

- valores, necessidades e desejos do cliente;
- estratégia de marketing experiencial;
- estágios da experiência do cliente;
- experiência acumulada do cliente; e
- mudança de comportamento do cliente.

Isso difere da estrutura de Verhoef et al. (2009), que se concentra principalmente em projetar a experiência ideal do consumidor do ponto de vista do fornecedor. Os autores, dessa forma, desenvolvem um modelo com foco na sua utilidade como ferramenta para a criação de experiências, bem como para analisar as experiências do consumidor pós-encontro.

Segundo os autores, no início da jornada, o que vai alicerçar a experiência do cliente são seus valores, necessidades e desejos. Na próxima etapa da jornada, temos o cliente e suas características interagindo com a estratégia de marketing do provedor, o que resulta na terceira camada, representada por clientes tendo diversas experiências com o referido prestador. Essas experiências são divididas em três categorias: pré-consumo, consumo e pós-consumo do serviço. O acúmulo dessas experiências, então, transcende ao que é representado pela quarta camada (a experiência global do consumidor), para, finalmente, causar impacto sobre a atitude do cliente, seu comportamento de compra e fatores fundamentais, como confiança, satisfação e lealdade, o que é retratado na quinta camada.

2.5.13. Modelo de Ding e Tseng

Ding e Tseng (2015) contribuem para a literatura sobre experiência de marca por meio de um estudo que mostrou que a consciência de marca e associações, a qualidade percebida e as emoções hedônicas medeiam a relação entre a experiência da marca e a fidelidade à marca.

As emoções hedônicas exercem um poderoso papel de mediação. Além disso, é a visão experiencial do consumo, e não a teoria da avaliação da emoção, que desempenha um papel dominante na explicação da influência da experiência da marca na fidelidade à marca. O trabalho dos autores indica que customer experience é efetivo para estimular lealdade à marca através de emoções hedônicas e dimensões cognitivas de *brand equity*.

Os resultados confirmam que a via mediadora sugerida pela visão experiencial do consumo ultrapassa as vias mediadoras sugeridas pela teoria da avaliação da emoção.

2.5.14. Modelo IDIC de Peppers e Rogers

Peppers e Rogers (2017) apresentam o modelo IDIC (identificar, diferenciar, interagir e customizar) dentro do contexto de customer experience. Esse modelo constitui-se em uma revisão do modelo IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar) anteriormente publicado pelos autores. Segundo os autores, a gestão dos relacionamentos e experiências segue 4 etapas "I-D-I-C":

1. identificar clientes: os relacionamentos só são possíveis com os indivíduos, não com mercados, segmentos ou populações. Portanto, a primeira tarefa na criação de um relacionamento é identificar, individualmente, a parte no outro extremo do relacionamento.

2. diferenciar clientes: os clientes representam diferentes níveis de valor para a empresa, e eles têm necessidades diferentes da empresa. Saber como os clientes são diferentes permite que uma empresa concentre os seus recursos naqueles clientes que irão trazer o maior valor para a empresa e para conceber e implementar estratégias específicas para o cliente destinadas a satisfazer às necessidades e melhorar a experiência de cada cliente.

3. interagir com clientes: as empresas devem melhorar a eficácia das suas interações com os clientes. Cada sucessiva interação com um cliente deve estar no contexto de todas as prévias interações com ele.

4. customizar tratamento: a empresa deve adaptar a experiência do cliente, com base nas necessidades e valor, para torná-la mais relevante ao cliente, para tornar a vida dele um pouco mais fácil e melhor. Para envolver um cliente em um relacionamento de aprendizado contínuo, uma empresa precisa adaptar seu comportamento para satisfazer às necessidades expressas desse cliente.

2.5.15. Análise dos modelos teóricos

A seguir, apresentam-se como resultado do estudo do referencial teórico e da análise dos modelos teóricos de customer experience, os elementos encontrados e que irão auxiliar no confronto com as informações levantadas através da pesquisa qualitativa nas empresas avaliadas neste estudo. Os elementos apresentados e suas descrições decorrem da interpretação deste autor aos modelos estudados e estão descritos juntamente com a referência aos respectivos autores que incluíram menções ao tema. Os elementos são descritos abaixo, elencados pela quantidade de citações de autores, porém, isso não deve ser interpretado como uma maior ou menor importância entre eles. Observa-se, também, que alguns dos elementos encontrados fazem parte da teoria adotada no marketing em geral e não são de exclusiva utilização da gestão da experiência do cliente. Foram encontrados quinze elementos distintos, seus conceitos e foco conforme o autor, são explicitados abaixo:

1. **Sentimentos em relação ao produto e à marca:** a tematização e a utilização de fantasias e imagens que despertem sentimentos em relação ao produto e seu enquadramento em grupos de aspiração, pensamentos e sentimentos sobre marcas refletem pensamentos e sentimentos em relacionamentos pessoais: Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998); Schmitt (1999, 2013) e Ding e Tseng (2015). Enquanto Holbrook e Hirschman (1982), Schmitt (1999, 2013) e Ding e Tseng (2015) apelam mais para sentimentos ligados às consequências que o consumo evoca, Pine e

Gilmore (1998) ressaltam a necessidade de tematizar a experiência, harmonizando impressões com sugestões positivas e eliminando pistas negativas.

2. **Cinco sentidos:** utilizar-se dos cinco sentidos para despertar reações no consumidor e envolvê-lo através dos aspectos sensoriais de cheiro, tato, gosto, visão e audição: Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998), Schmitt (1999, 2013) e Nasution et al. (2014). Todos os autores são unânimes em relação a esses componentes evocativos, multissensoriais do gozo do produto, considerados elementos importantes para a melhoria da experiência do cliente.

3. **Diferenciar os clientes conforme o valor e estilo de vida:** refere-se aos valores que o consumidor e a marca possuem em comum. Saber como os clientes são diferentes permite que uma empresa concentre os seus recursos naqueles clientes que irão trazer o maior valor para a empresa: Gentile, Spiller e Noci (2007) e Pepper e Rogers (2017). Enquanto Gentile, Spiller e Noci (2007) focam no aspecto do estilo de vida para representar os valores que o consumidor e a marca possuem em comum, Peppers e Rogers (2017) ressaltam a necessidade de concentrar os esforços naqueles clientes que vão trazer o maior valor para a empresa.

4. **Objetivos e viagens de compras:** por exemplo, clientes orientados a tarefas podem considerar o sortimento como um *driver* mais importante da sua experiência do que os clientes orientados para a experiência: Verhoef et al. (2009); Pucccinelli et al. (2009) e Nasution et al. (2014). Tais autores, em geral, focam no efeito moderador que os tipos de viagens de compras podem exercer sobre o resultado da experiência, porém Nasution et al. (2014) ressaltam que esse efeito está limitado ao início da jornada do cliente, já que os resultados podem ser alterados após o cliente interagir com as estratégias traçadas pela marca.

5. **Comunicação e interação:** desenvolvimento de comunicação da marca por diversos canais, procurando personalizar e individualizar a comunicação e ressaltar os aspectos da marca: Holbrook e Hirschman (1982); Schmitt (1999) e Peppers e Rogers (2017). Para os autores, a comunicação e suas dimensões podem ser frutíferas no sentido de enriquecer as experiências. Schmitt (1999) apresenta a comunicação como um dos elementos concretizadores dos módulos provedores de experiência; já Peppers e Rogers (2017) a apresentam como um componente da etapa do interagir, de seu modelo IDIC.

6. **Diversão e jogo**: a diversão que um consumidor deriva de um produto, o gozo e sentimento resultante do prazer que ele evoca, usos recreativos e experienciais da *web*, *gamification*, estimular a quantidade de tempo que os consumidores gastam *on-line*: Holbrook e Hirschman (1982) e Novak, Hoffman e Yiu-Fai (2000), sendo que estes últimos dão foco exclusivo à experiência do cliente *on-line* ao se referirem ao tema.

7. **Sentimentos pós-consumo:** identificar o nível de satisfação do cliente e cuidar do relacionamento, gerando métricas pós-consumo que possam monitorar as alterações na percepção sobre o produto: Holbrook e Hirschman (1982); Schmitt (1999) e Grewal, Levy e Kumar (2009). Para os estudos de Grewal, Levy e Kumar (2009), o foco decorre da avaliação sobre o sentimento pós-consumo em relação aos fatores controlados pelo varejo.

8. **Customização e cocriação:** customizar tratamento: a empresa deve adaptar a experiência do cliente, com base nas necessidades e no valor, para torná-lo mais relevante para o cliente, para tornar a vida do cliente um pouco mais fácil e melhor. Nesse sentido, a cocriação de experiências é a base do valor do consumidor. O cliente, fenomenologicamente, determina o valor: Prahalad e Ramaswamy (2004) e Peppers e Rogers (2017), sendo que os primeiros autores dão foco na cocriação, e os segundos, na customização.

9. **Experiências prévias e acumuladas:** a experiência atual do cliente no momento t é afetada pelas experiências passadas do cliente no tempo t – 1, incluindo experiências em canais alternativos: Verhoef et al. (2009) e Nasution et al. (2014). Para os últimos autores, o foco está no resultado decorrente do acúmulo das experiências durante a sua jornada com a marca.

10. **Estética de produto:** trabalhar aspectos utilitários e ressaltar a estética do produto, embalagem, etc.: Holbrook e Hirschman (1982) e Pine e Gilmore (1998). Todos esses autores trabalham a estética do produto como parte da estratégia de melhorar a experiência.

11. **Tangibilização da experiência:** criar formas de tangibilizar a experiência, através do seus contato com a marca e com os benefícios gerados: Pine e Gilmore (1998) e

Schmitt (1999). Nesse caso, o foco dos autores recai sobre os benefícios gerados, como forma de justificar o produto.

12: **Fatores situacionais:** fatores macroeconômicos e políticos, traços de personalidade, sociodemografia, localização e circunstâncias situacionais: Verhoef et al. (2009) e Grewal, Levy e Kumar (2009). Esses autores colocam o foco nos fatores relacionados ao pontos de venda e na atividade de varejo para descrever a importância dos valores situacionais em relação à experiência do consumidor.

13: **Jornada do consumidor:** experiências são divididas em três categorias: pré-consumo, consumo e pós-consumo do serviço. O acúmulo dessas experiências, então, transcende para o que é representado pela quarta camada (a experiência global do consumidor): Nasution et al. (2014).

14. **Usabilidade do produto:** refere-se à experiência prática e inclui a facilidade de uso do produto: Gentile, Spiller e Noci (2007).

15. **Relacionamento com grupos pares:** engloba tanto os relacionamentos reais do consumidor com outras pessoas ou grupos quanto o relacionamento com grupos de aspiração: Gentile, Spiller e Noci (2007).

3. MÉTODO

3.1. Diretrizes para o Instrumento de Pesquisa

Para Campomar (2006), pesquisa em marketing é a pesquisa sobre conceitos, teorias e modelos que possam representar ou explicar realidades de forma que isso possa ser transmitido ou ensinado a outras pessoas. É pesquisa básica, cujo método científico deve ser usado com bastante precisão.

Para o autor, a pesquisa de campo, em marketing, é social, empírica e é útil para se ver se e como o que existe na prática se ajusta à teoria, ou, ainda, se a prática pode dar origem a uma nova teoria, modelo ou conceito. Muitas vezes, o pesquisador em marketing está à procura de modelos e, na realidade, encontra processos, não conseguindo ver a diferença entre eles. Modelos têm de ser uma representação de uma realidade, e não uma sequência de ações.

A presente pesquisa procurou apresentar e discutir os conceitos e os modelos de customer experience e verificar a sua aplicação como ferramenta de marketing no setor automotivo do Brasil. A ideia central não é a de testar os modelos, e sim verificar, através de pesquisa qualitativa, a aplicação de customer experience nas empresas do setor automotivo no Brasil. Para Campomar (2006), testar o modelo significa implantá-lo e vê-lo em funcionamento. Um questionário com perguntas sobre o modelo pode, no máximo, permitir que se saiba qual a sua aceitabilidade pelos entrevistados.

Para Calder e Tybout (2013, p. 71), faz sentido a utilização da pesquisa qualitativa para o caso de explicações cotidianas, já que, por definição, estas são elaboradas a partir de uma experiência cotidiana.

Para Ritchie e Lewis (2003, p. 5), métodos qualitativos são utilizados para abordar questões de pesquisa que exigem explicação ou compreensão dos fenômenos sociais e seus contextos. Eles são particularmente adequados para explorar questões que contêm alguma complexidade e para estudar processos que ocorrem ao longo do tempo.

A escolha deste pesquisador, portanto, será pela utilização da pesquisa exploratória, qualitativa e pelo método de entrevista em profundidade. Para tanto, foi selecionada uma amostra

intencional e, por conveniência, com empresas do setor automotivo, que comercializam veículos através da venda ou do aluguel e com notória utilização da técnica de customer experience no Brasil e no mundo.

Detalham-se a seguir o método e o planejamento da pesquisa realizada.

3.2. O Método de Entrevista em Profundidade

O objetivo dessa pesquisa empírica de caráter exploratório é verificar se há convergência da realidade com a teoria levantada neste estudo.

Conforme Ritchie e Lewis (2003, p. 1654), entrevistas em profundidade ou não estruturadas são um dos principais métodos de coleta de dados utilizados na pesquisa qualitativa.

Um dos primeiros artigos a definir as bases do método de entrevista em profundidade foi publicado no *Journal of Marketing*, preparado por um subcomitê de pesquisas em marketing. Nesse relatório, Woodward et al. (1950), a partir da investigação com diversos pesquisadores em marketing sobre o assunto, encontraram definições acerca de entrevista em profundidade em dois grupos distintos. Para um grupo, que tem o foco na palavra "profundidade", a entrevista em profundidade é simplesmente qualquer tipo de pesquisa que vai a fundo na personalidade do entrevistado ao invés de, simplesmente, aplicar questionários com respostas fixas. Já para o outro grupo, com foco na palavra "entrevista", a entrevista em profundidade é uma técnica empregada para alcançar uma variedade de fins; é um especial tipo de entrevista em que há menos rigidez de estrutura do que na entrevista ordinária, mais sondagem do entrevistado e um registro mais completo de suas respostas obtidas.

Para McDaniel e Gates (2006, p. 143), o termo "entrevistas em profundidade" significa entrevistas individuais relativamente isentas de organização, em que respostas detalhadas de cada pergunta são extraídas. Para os autores, a direção de uma entrevista em profundidade é orientada pelas respostas do entrevistado, ou seja, conforme o desenvolvimento da entrevista, o entrevistador investiga as respostas e as usa como base para a formulação de novas perguntas.

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 178), a entrevista é um procedimento utilizado em investigação social, para ajudar no diagnóstico de um problema social, e ocorre através de um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Para Ritchie e Lewis (2003, p. 141-142), existem quatro características da entrevista em profundidade: a primeira característica é que tal entrevista pretende combinar estrutura com flexibilidade, ou seja, as entrevistas geralmente serão baseadas em alguma forma de guia de tópicos, ou cronograma ou guia de entrevistas, estabelecendo os tópicos principais e as questões a serem abordadas durante o procedimento. No entanto, a estrutura é suficientemente flexível para permitir que os tópicos sejam abordados na ordem mais adequada ao entrevistado, para permitir tanto que as respostas sejam totalmente investigadas e exploradas como que o pesquisador seja sensível às questões relevantes levantadas, espontaneamente, pelo entrevistado.

Uma segunda característica fundamental é que a entrevista é de natureza interativa, o material é gerado pela interação entre o pesquisador e o entrevistado. O pesquisador fará uma pergunta inicial de modo a incentivar o entrevistado a falar livremente ao responder à pergunta. A próxima intervenção do entrevistador, geralmente, será determinada pela resposta do participante.

Em terceiro lugar, o pesquisador usa uma série de sondas e outras técnicas para alcançar profundidade de resposta em termos de penetração, exploração e explicação. Uma resposta inicial é muitas vezes em um nível bastante superficial: o entrevistador usará perguntas de acompanhamento para obter uma compreensão mais profunda e mais completa do significado do participante.

Em quarto lugar, a entrevista é geradora no sentido de que novos conhecimentos ou pensamentos são, em algum momento, prováveis de serem criados. A extensão em que isso acontece pode variar dependendo das questões de pesquisa, mas é provável que o participante em algum momento se dirija, ou seja dirigido, pelo pesquisador, por caminhos de pensamento que não exploraram antes.

Selltiz (1965, p. 286-295) apresenta seis tipos de objetivos que são adequados à utilização da entrevista em profundidade:

1. averiguação de fatos;

2. determinação das opiniões sobre os fatos;

3. determinação de sentimentos;

4. descoberta de planos de ação;

5. conduta atual ou do passado; e

6. motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Portanto, os objetivos, segundo a autora, podem ser o de descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações são capazes de compreendê-las, conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam, compreender a conduta de alguém através de seus sentimentos e anseios, descobrir qual a conduta adequada em determinadas situações, inferir que conduta a pessoa terá no futuro a partir da conduta atual ou do passado e, por fim, descobrir quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e conduta e o porquê dessa influência.

Dessa forma, analogamente aos objetivos descritos por Selltiz (1965, p. 286-295), este estudo procura, através do método de pesquisa em profundidade, levantar a compreensão sobre o que os gestores acreditam e como conduzem adequadamente sua relação com os clientes, além de discutir a aplicação de customer experience no setor automotivo no Brasil.

3.3. Planejamento da Pesquisa Empírica

3.3.1. A Amostra das Empresas Pesquisadas

De acordo com Ritchie e Lewis (2003, p. 104), como a pesquisa qualitativa é usada por causa de sua cobertura detalhada, geralmente é melhor reter a profundidade da coleta de dados do que a amplitude em termos de tamanho da amostra, mesmo que isso signifique concentrar o estudo em certas partes da população do que em uma amostra mais amplamente definida.

Ritchie e Lewis (2003, p. 107) listaram os cinco pontos-chave que devem ser respeitados em relação à definição da amostra em uma pesquisa qualitativa:

> 1. Os estudos de pesquisa qualitativa usam amostras não probabilísticas e abordagens mais robustas, as quais são baseadas em critérios ou amostragem intencional e amostragem teórica. Em ambas as abordagens, as unidades de amostra são escolhidas "propositadamente" para a capacidade de fornecer uma compreensão detalhada.
>
> 2. As amostras de pesquisa qualitativa são pequenas, por boas razões. Há um ponto de retorno decrescente em que aumentar o tamanho da amostra não contribui mais para a evidência. A amostra não precisa ser grande o suficiente para sustentar afirmações de prevalência ou incidência, já que estas não são a preocupação da pesquisa qualitativa.
>
> 3. O quadro de amostra usado precisa ter uma base abrangente e inclusiva para selecionar a amostra.
>
> 4. O desenvolvimento de uma amostra intencional envolve definição e priorização de critérios de seleção proposital, o desenho de uma matriz de amostra na qual os critérios são mapeados e o número de participantes procurados especificado, além de estabelecidas cotas para seleção.
>
> 5. A seleção dos participantes deve ser cuidadosamente monitorada para garantir que a amostra final atenda aos requisitos de diversidade e representação simbólica. Os resultados das entrevistas de triagem devem ser documentados.

Planejou-se, portanto, a execução de entrevistas em profundidade com executivos responsáveis por customer experience selecionados entre empresas de notória utilização e prática do setor.

Para a exploração da compreensão e da aplicação de customer experience na atual indústria automotiva no Brasil, procurou-se focar em empresas em que o modelo de negócios em comercialização contemplasse:

> 1. a modalidade de vendas de veículos ou a modalidade de locação, ou ambas.
>
> 2. a presença de profissionais responsáveis pela estratégia de marketing da empresa.
>
> 3. a presença de áreas e profissionais especializados em CRM ou customer experience.

Dessa forma, a partir de uma pesquisa na internet em periódicos jornalísticos de marketing, foi possível identificar um número limitado de empresas do setor no Brasil com casos publicados sobre a utilização da ferramenta de customer experience e que possuíam estruturas de equipes e profissionais com foco em customer experience. A população dessas empresas mostrou-se concentrada em grandes empresas do setor, com presença de fabricação ou operação própria no Brasil. A lista das empresas e marcas potenciais respondentes, dentro desse cenário, é apresentada a seguir, em ordem alfabética:

- Audi;
- BMW;
- Chevrolet;
- Ford;
- FCA Fiat Chrysler Automobiles (Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge e RAM);
- Localiza Rent a Car;
- Movida Rent a Car;
- Mercedes-Benz;
- Mitsubishi;
- Peugeot Citroën e
- Volkswagen.

Após consulta e convite às empresas listadas acima, através da carta-convite, cujo exemplo é apresentado ao final do trabalho – Apêndice A, obteve-se resposta positiva dos executivos responsáveis pelas áreas de marketing e de customer experience para uma entrevista pessoal em profundidade das seguintes empresas e marcas listadas abaixo (Quadro 5).

Quadro 5. Lista das empresas-alvo respondentes

#	Empresa	Segmento de atuação	Mercado -alvo	Executivos Entrevistados	Cargos
1	FCA Fiat Chrysler Automobiles (Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge e RAM)	Automotivo	B2C	João Paulo e Alan Leite	Gerente de Rede e Gerente de CRM e Digital
2	Audi	Automotivo (fabricação e venda de automóveis de luxo)	B2C	Simone Caggiano	*Head* de Marketing e *Customer Experience* (acumulando as duas funções)
3	Movida	Automotivo (aluguel de veículos)	B2C	Charles Sperandio e Danilo Massano	*Chief of Marketing Officer* Coordenador de Marketing e CRM

Fonte: Autoria própria.

Procedeu-se, então, à execução das entrevistas em profundidade com os profissionais responsáveis pelas áreas de Marketing, Rede, CRM e Customer Experience das marcas Fiat, Chrisler, Jeep, Dodge, RAM, Audi e Movida, conforme se descreve a seguir.

3.3.2. Planejamento do Roteiro de Entrevista

Para obter as informações necessárias para este estudo, foi utilizada uma estrutura de roteiro de questionário semiestruturado, que possibilitou a investigação da aplicação de customer experience em empresas e marcas do setor automotivo no Brasil, além de determinar se há componentes faltantes que porventura não tenham sido revelados na pesquisa bibliográfica realizada sobre conceitos e modelos de customer experience, que resultaram em quinze tópicos descritos na análise dos modelos teóricos, item 2.5.15, desta tese.

Para Berg (2001), a entrevista em profundidade, com roteiro de questionário semiestruturado, envolve a implementação de um número de perguntas predeterminadas e/ou tópicos especiais.

Essas perguntas são normalmente feitas a cada entrevistado de forma sistemática e consistente, mas os entrevistadores têm liberdade de divagar, ou seja, aos entrevistadores é permitido (na verdade, isso é esperado) sondar muito além das respostas às suas perguntas preparadas e padronizadas.

Berg (2001) recomenda que o roteiro de entrevista deva ser examinado criticamente por pessoas familiarizadas com o assunto do estudo - peritos técnicos, outros pesquisadores ou pessoas que se encaixam no tipo a ser estudado. Esse primeiro passo facilita a identificação de perguntas mal formuladas, perguntas com palavras ofensivas ou carregadas de emoção, ou perguntas revelando os próprios desejos dos pesquisadores, valores pessoais ou pontos cegos.

Para a validação do roteiro de entrevista aplicado neste, foi realizado um pré-teste anterior com o objetivo de melhor adequar a sua aplicabilidade e identificar áreas de investigação faltantes.

Como pré-teste, foram realizadas entrevistas com executivos da empresa Movida Rent a Car, durante o ano de 2017, para levantar os principais aspectos referentes a customer experience e suas práticas internas. Esse material, após análise, possibilitou o desenvolvimento do roteiro final de pesquisa, aplicado nas empresas selecionadas do Quadro 5, apresentado anteriormente.

O roteiro de entrevista foi, então, aperfeiçoado e considerou toda a teoria apresentada, incluindo a investigação dos quinze elementos encontrados nos modelos de customer experience, descritos no item 2.5.15 deste trabalho, a saber:

1. sentimentos em relação ao produto e à marca;

2. cinco sentidos;

3. diferenciar os clientes conforme o valor e estilo de vida;

4. objetivos e viagens de compras;

5. comunicação e interação;

6. diversão e jogo;

7. sentimentos pós-consumo;

8. customização e cocriação;

9. experiências prévias e acumuladas;

10. estética de produto;

11. tangibilização da experiência;

12: fatores situacionais;

13: jornada do consumidor;

14. usabilidade do produto; e

15. relacionamento com grupos pares.

Dessa forma, e com o intuito de dar liberdade para que os entrevistados explanassem livremente sobre a aplicação de customer experience em suas empresas, o roteiro de entrevista resultante final concentrou-se nos tópicos pesquisados, abaixo:

a. questões gerais sobre as marcas pesquisadas;

b. questões gerais sobre a estratégia de marketing da empresa;

c. questões gerais sobre a aplicação de customer experience;

d. questões específicas sobre a gestão da experiência do cliente;

e. questões específicas sobre a aplicação do marketing experiencial;

f. questões específicas sobre a aplicação da experiência *on-line* e *user experience*.

Um detalhamento do roteiro de entrevista em profundidade encontra-se disponível ao final deste documento – Apêndice B .

Ainda, como forma de procurar aumentar a confiabilidade da pesquisa em profundidade junto às empresas pesquisadas, mas sem tirar a sua liberdade de condução, inerente ao instrumento, o presente pesquisador definiu um protocolo de pesquisa, descrito, também, no Apêndice B. Para Yin (2015, p. 88), o protocolo contém, além do instrumento, os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas pelo pesquisador.

A etapa, a seguir, apresentará os dados coletados em cada uma das entrevistas em profundidade e também o cruzamento e a comparação com a teoria e com os modelos teóricos avaliados.

4. PESQUISA DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para Ritchie e Lewis (2003, p. 199), a análise é um estágio desafiador e estimulante do processo de pesquisa qualitativa. Requer uma mistura de criatividade e busca sistemática, uma mistura de inspiração e detecção diligente.

De acordo com Bhattacherjee (2012), a análise qualitativa é a análise de dados qualitativos, tais como dados de texto da entrevista e transcrições. Ao contrário da análise quantitativa, que é estatística conduzida e amplamente independente do pesquisador, a análise qualitativa é fortemente dependente das habilidades analíticas e integrativas do pesquisador e do conhecimento pessoal do contexto social no qual os dados são coletados. A ênfase na análise qualitativa é "fazer sentido" ou entender um fenômeno, ao invés de prever ou explicar. Uma mentalidade criativa e investigativa é necessária para a análise qualitativa, baseada em uma atitude eticamente iluminada e participante no contexto e em um conjunto de estratégias analíticas.

Para Berg (2001), pesquisadores com uma orientação interpretativa mais geral organizarão ou reduzirão dados para descobrir padrões de atividade, ação e significado humanos.

Conforme Campomar (2006), a pesquisa qualitativa, como o próprio nome diz, é uma pesquisa de qualidade: não tem números, não é adequada ao uso de softwares e, em geral, não se pode fazer inferências das informações obtidas para um grupo maior.

Para McDaniel e Gates (2006, p.120), na pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa não estão sujeitos a uma análise de quantificação ou quantitativa.

De acordo com Hannah e Lautsch (2011), pesquisadores qualitativos podem optar por contar seus dados para desenvolver descobertas autônomas, para corroborar ou complementar outros achados, ou para desenvolver evidências que apoiem a credibilidade de sua análise. No entanto, às vezes, nenhum desses propósitos será suficientemente útil para pesquisadores qualitativos induzirem-nos a contar seus dados, e, em outras ocasiões, os pesquisadores podem decidir, após o fato, que as contagens que eles produziram não são úteis.

Para Hannah e Lautsch (2011), existem quatro circunstâncias em que a contagem não deve ser considerada. A primeira delas é quando o público pode ser tendencioso em relação aos números.

Em segundo lugar, quando essas descrições desperdiçam espaço em um manuscrito. Terceiro, quando a contagem suplementar ou corroborativa produz dados quantitativos fracos. Por fim, quando dados qualitativos fracos levam a boas percepções.

Dessa forma, optou-se pela comparação e interpretação dos dados através de análise cruzada, sem a utilização de softwares ou contagens. Apresenta-se, a seguir, a estrutura de análise realizada neste estudo.

4.1. Guia para o Relatório das Entrevistas em Profundidade

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente. Foram agendados data e horário nas sedes de cada uma das empresas com cada um dos entrevistados. A duração média das entrevistas foi de 60 a 90 minutos, tendo sido gravadas com a autorização dos participantes. Em uma fase seguinte, os documentos de áudio foram devidamente transcritos e analisados. As autorizações para a divulgação das informações e dos nomes dos entrevistados foi obtida de forma oral e constam dos áudios das entrevistas.

Os dados levantados nas entrevistas seguiram os tópicos do roteiro abaixo, de “a” a “f”:

a. questões gerais sobre as marcas pesquisadas;

b. questões gerais sobre a estratégia de marketing da empresa;

c. questões gerais sobre a aplicação de customer experience;

d. questões específicas sobre a gestão da experiência do cliente;

e. questões específicas sobre a aplicação do marketing experiencial;

f. questões específicas sobre a aplicação da experiência *on-line* e *user experience*.

A análise das entrevistas foi feita de maneira cruzada, em que foram, primeiramente, sintetizados os dados de cada entrevista, individualmente, por tópico do roteiro de entrevistas e, então, cruzados com a teoria, procurando fazer o cruzamento do que foi relatado pelos entrevistados com os quinze elementos considerados importantes para os modelos teóricos de

customer experience e descritos no item 2.5.15 deste estudo. Na sequência, os dados obtidos foram sumarizados em tabelas, seguindo essa mesma estrutura de tópicos e elementos, viabilizando, assim, uma comparação entre as semelhanças e as diferenças das entrevistas realizadas, enriquecendo a análise.

Para Spiggles (1994), a comparação explora diferenças e semelhanças em incidentes dentro dos dados coletados e fornece diretrizes para a coleta de dados adicionais. As comparações sistemáticas empregam os princípios da lógica para fazer inferências a partir de dados. Para o autor, procedimentos analíticos manipulam dados; interpretação faz sentido dos dados através de conceituações mais abstratas. Podemos descrever a manipulação de dados como uma série de operações, no entanto, não é assim para a interpretação. A natureza intuitiva, subjetiva e particularista da interpretação dificulta a modelagem ou a apresentação de uma forma linear. Na interpretação, o investigador não envolve um conjunto de operações. Não podemos, então, ver a interpretação como um conjunto de procedimentos.

A seguir, apresentam-se os dados coletados em cada entrevista por tópico abordado no roteiro de entrevista.

4.2. Descrição da Entrevista com a Movida Rent a Car

As entrevistas foram realizadas no dia 23 de abril de 2018, na sede da Movida, situada na rua Dr. Renato Paes de Barros, nº 1017. Na ocasião, foram entrevistados os dois executivos responsáveis por customer experience para a marca, conforme a seguir.

Entrevistado 1: Charles Sperandio.

Cargo: CMO - *Chief of Marketing Officer*.

Área: marketing, produtos e inovação.

Formação acadêmica: graduado em propaganda e marketing pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, com pós-graduação em *webmaster* e internet pela FASP - Faculdades Associadas de São Paulo, MBA em Finanças e Economia pela FIPE - Universidade de São Paulo e International MBA em Finanças pela Glenobe University.

Experiência profissional: 22 anos de experiência no mercado profissional, tendo atuado junto a empresas como Mondelez Brasil, Infoglobo, Castrol, Unidas e, desde janeiro de 2014, atua como CMO na Movida Rent a Car.

Entrevistado 2: Danilo Aquillas.

Cargo: Coordenador de Marketing, CRM e Loyalty Program.

Área: CRM, produtos, digital, programa de fidelidade.

Formação acadêmica: graduado em comunicação social pela Universidade São Judas Tadeu, com pós-graduação em negócios digitais e marketing digital pela Inova Business School e MBA em Marketing Digital pela ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing.

Experiência profissional: 11 anos de experiência no mercado profissional, tendo atuado junto a empresas como Chubb, Tempo USS e, desde abril de 2016, atua como Coordenador de Marketing, CRM e Loyalty Program na Movida Rent a Car. Reporta-se ao CMO, Charles Sperandio, também entrevistado para este estudo.

4.2.1. Marca Pesquisada

A Movida Rent a Car pertence ao Grupo JSL da família Simões, que tem o executivo Fernando Simões como sócio majoritário. Fazem parte do grupo as seguintes empresas:

- **JSL Logística**: que tem capital aberto e hoje é a líder de logística da América Latina;

- **rede de concessionárias da JSL**: com concessionárias da Ford, da Volkswagen e da Fiat;

- **Movida Rent a Car:** aluguel de carro e terceirização de frota;

- **CS Brasil**: terceirização de carro a caminhão público, com serviço atrelado, por exemplo, como os carros da Polícia do Rio de Janeiro;

- **Vamos**: concessionárias de pesados, e também de agro, de colheitadeiras; e

- **JSL Leasing**: atua fornecendo *leasing* para o mercado tanto de venda de caminhão quanto de colheitadeira.

A Movida Rent a Car é uma empresa de capital aberto e representa 30% da receita do grupo JSL. Sperandio (2018) destaca, ainda, que a Movida foi a primeira empresa brasileira a abrir capital, depois de um intervalo recente em que a Bovespa ficou parada por 18 meses, sem abrir nenhum capital. Entre 2016 e 2017, a Movida ganhou o Prêmio Maiores & Melhores como a empresa que mais cresceu no Brasil, com cerca de 70% de crescimento, e tem um índice de 30% de *top of mind* para os clientes desse mercado.

Em um mercado de cerca de 2.800 locadoras no Brasil, muitas regionais, segundo Sperandio (2018), a Movida é a segunda maior locadora do mercado brasileiro, com 14,3% de *market share* ao final de 2017. Foi fundada em 2006, conta, atualmente, com 185 lojas próprias de aluguel de carro, 80.000 veículos e representa 30% do mercado de locadoras no Brasil.

O seu modelo de atuação no mercado é de 100% lojas próprias, não havendo franquias, como ocorre, segundo Sperandio (2018), no restante do mercado, em que é comum haver uma base de lojas divididas entre franquias e lojas próprias. A razão dessa decisão, segundo Sperandio (2018), é que a Movida preza muito pela qualidade dos clientes e, para ter maior controle sobre a qualidade, decidiu manter apenas uma rede própria. Além das 185 lojas de aluguel, há também 60 lojas de revenda de carros seminovos.

A cadeia de valor da Movida é desenvolvida através de um modelo em que, primeiramente, adquire-se um volume expressivo de carros zero quilômetro das montadoras de automóveis atuantes no Brasil, em condições de preços mais vantajosas. Posteriormente, esses veículos são alugados ou terceirizados através de contratos de longo prazo e, por fim, após um ano ou 35.000 quilômetros, esses carros são vendidos através da rede própria de seminovos. Esse modelo permite, por um lado, competir inicialmente com as montadoras e concessionárias de veículos e, por outro lado, colaborar com as mesmas concessionárias de veículos, já que, segundo Sperandio (2018), praticamente metade do volume de negócios de concessionárias, atualmente, é a revenda de veículos seminovos e, no caso dos grandes grupos de concessionárias, 60% desses carros vendidos são adquiridos de locadoras como a Movida.

Sperandio (2018) justifica a viabilidade dessa cadeia de valor, explicando que a Movida, hoje, é o maior *player* de compra de carros da Hyundai e da Mercedes-Benz no mundo, porque

compra em grande volume, então, não há como uma rede de concessionárias comprar no mesmo volume que uma locadora. Dessa forma, o desconto que a Movida tem, inicialmente, no veículo, possibilita que este seja vendido, após um ano, para uma concessionária, a um preço vantajoso, de forma que essa concessionária revenda o veículo e ainda obtenha lucro.

O faturamento da Movida, em 2017, foi de aproximadamente dois bilhões e setecentos milhões de reais. A marca tem cobertura para atendimento ao mercado doméstico de pessoas físicas em todo o país; praticamente em todas as principais cidades e aeroportos do país, há uma loja da Movida.

4.2.2. A Estratégia de Marketing da Empresa

O *mix* de produtos de locação da Movida Rent a Car passa por:

- Locação para PJ: que é o aluguel - até 365 dias de contrato - ou a terceirização de carro corporativo - acima de 365 dias de contrato -, em que há a necessidade de uma gestão de frota com uma equipe totalmente dedicada para as empresas.

- Locação para *replacement*: são as seguradoras que fornecem carros-reserva e descontos para os segurados locarem veículos em caso ou não de sinistro.

- Locação para agências e operadoras: agências de turismo, ou turismo corporativo, como a Fly Tour e a Maringá Turismo, ou turismo de lazer, como a CVC, as operadoras, como, por exemplo, Rentcars, Rental Cars e Expedia, além das OTAs - *Online Travel Agencies* de reserva de carro, como a Decolar, que também são representativas no mercado de locação de veículos.

- Locação para pessoa física: a venda direta para pessoa física ocorre através de lojas físicas, 0800, site ou aplicativo para celular. As lojas físicas são chamadas de *walk in*, pois o cliente pode chegar a uma loja e alugar um carro. Recentemente, a Movida entrou com uma novidade, o uso de inteligência artificial para locação de carro na rede social pelo *Messenger*, através de *Chat Bot*.

Em termos de distribuição de receitas para locação, a locação para empresas representa cerca de 30% do faturamento, a de agências e operadoras, 30%, e a de pessoas físicas, 40%.

A estratégia de comunicação da marca é bem abrangente, com os principais canais de propaganda *off-line* sendo utilizados, como campanhas na TV aberta, campanha na TV a cabo, rádio, como a Alpha FM, e muito foco na mídia portuária, devido à complementariedade do serviço de locação de veículos ao de transporte aéreo. Também há a comunicação por jornais, tanto gratuitos quanto pagos, entre eles, Estadão, Folha, Destak e Metro, além dos jornais de *trade*, que são bem característicos nesse mercado, voltado para agência de viagens e operadoras de turismo, como os jornais Brasilturis, Panrotas e Mercado & Eventos e, ainda, há os patrocínios, como o do festival de música Rock in Rio e de formadores de opinião, como o Bruno de Luca, para a aparição em eventos e a postagem nas mídias sociais.

Considerando a propaganda *on-line*, a marca investe em estratégias voltadas à melhoria da performance de vendas e para a construção de marca. Como estratégia de melhoria de performance de vendas, os investimentos são voltados para SMO – *Search Marketing Optimization* e para *retargeting*, para os consumidores que pesquisam nossos produtos na internet, porém não os compram de imediato. Como exemplo de SMO, a marca investe nos produtos do Google e no Bing, e para *retargeting*, nos produtos da Criteo.

Para a estratégia de construção de marca, há investimento em mídia programática, através de plataformas de DSPs – *Demand Side Platforms,* que operam os *banners* com propaganda da marca em vários sites afiliados, e DMP - *Data Management Platform*, em que é possível avaliar as *personas* da marca, o perfil de quem está alugando o carro. Segundo Sperandio (2018), a partir da navegação, é possível correlacionar os perfis psicográficos do cliente e saber, por exemplo, quem é amante de carros, quem tem alto padrão, quem é esportista e, com base nisso, é possível estruturar, planejar direito, realimentar a mídia programática e fazer *retargeting* com mais precisão no Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest e no Google Plus. O Facebook, Instagram e Twitter são as redes sociais em que é realizado o maior investimento em *retargeting*.

Em termos de segmentação de clientes, a classe B representa 60% dos clientes da Movida, a classe A, 30%, e a classe C, 10%. Quem mais aluga carro no mercado está na faixa etária entre 35 a 60 anos, porém, a Movida tem muita força de marca com o jovem adulto, de 25 a 35 anos. Para Sperandio (2018), o jovem adulto representa hoje quase 30% da base de clientes da Movida

Rent a Car. Em termos de perfis psicográficos importantes, estão o alto padrão e o *geek*, porém, a classe C vem crescendo muito, hoje com 10% do volume de vendas. Segundo Sperandio (2018), a classe C já descobriu que, em vez de não pagar o financiamento do carro e ficar inadimplente, é melhor alugá-lo. Já o padrão comportamental é, em média, de duas a três locações por ano, concentradas sazonalmente na alta temporada e com tendência de crescimento. O posicionamento de preços da marca é competitivo, situando-se na faixa inferior de preços em relação à concorrência.

O planejamento de marketing é realizado no final do ano, no mês de dezembro, e a construção do *budget* do ano toma como base a previsão de receita e de custo. Sobre a previsão de receita, os investimentos em marketing ficam entre 1 e 2% do faturamento. Segundo Sperandio (2018), a Movida se considera *low profile* em investimento, porém *high profile* em resultado; os resultados são decorrentes de uma estratégia de marca bem precisa, de comunicação de nicho, de cobertura e de previsão estatística acurada, além da presença em todos os canais.

Após as definições de receita e despesa, são desenhados o planejamento de marketing do ano, as principais linhas de investimento e os indicadores de mensuração e, com base nisso, ocorre o detalhamento do objetivo e da estratégia de marketing.

4.2.3. A Aplicação de Customer Experience

A seguir, apresenta-se o conceito de *customer experience* de cada entrevistado da Movida Rent a Car.

Para Aquillas (2018), *customer experience* é a marca - no segmento de locação de veículos - prover experiências que permeiem o aluguel de um carro. O cliente está alugando um carro para um fim, seja uma viagem a lazer, uma viagem corporativa, uma viagem em família, portanto, tudo o que o cliente vai fazer com o carro durante essa locação está ligado a essa experiência.

Aquillas (2018) ressalta que *customer experience* é uma forma de posicionamento da Movida, seus produtos são focados em melhorar essa experiência do cliente, da sua família e de seus amigos, que estão com ele, durante a locação. Portanto, *customer experience* é melhorar essa experiência e ir um pouco além do carro, dando outras oportunidades de conexão, para que o

cliente possa se sentir sempre conectado, sempre compartilhando o que ele está sentindo na viagem, aproveitando cada momento.

Para Sperandio (2019), *customer experience* é a experiência como um todo; a Movida entrega a experiência da viagem, tanto corporativa quanto de lazer, então, o carro é o que norteia tudo.

Sperandio (2019) exemplifica que o cliente, ao alugar um carro com a Movida, vai precisar de segurança; por isso, a Movida se especializou em fornecer um dos maiores *mixes* de proteção do mercado. A Movida proporciona seguros de todos os tipos, desde para-brisa a pneu, até o seguro completo. Esse mesmo cliente também vai precisar de acessórios e serviços voltados para aumentar e melhorar sua experiência, como um serviço de *wi-fi* móvel 4G para utilizar no carro, na casa de praia, no hotel.

Nesse sentido, alguns outros produtos que a Movida disponibiliza para aumentar e melhorar a experiência do cliente são:

- o Movida Connect, um kit com cabos universal para Android e para IOS, contendo a presilhinha, que os clientes sempre esquecem, para colocar no ar-condicionado, onde fica preso o celular; pode-se usar o celular com o Waze e também o plugue de 12 volts de carregamento do celular;

- o Movida Bagging, que é um kit de autoenvelopamento da mala, pois a Movida também se preocupa com a segurança da mala do cliente; no caso, o próprio cliente pode envelopar a mala;

- o Carbon Free, para a conscientização do cliente em relação à natureza. A Movida é a única locadora do Brasil que tem um programa de neutralização de CO2, em que, a cada R$ 1,00 pago do cliente na diária, a Movida coloca o dobro na sua a conta de Carbon Free. Em paralelo, são feitos o estudo e a análise de quanto carbono foi emitido, quanto oxigênio precisa ser plantado, e tudo é convertido em quantidade de árvores; então, a SOS Mata Atlântica planta essas árvores, proporcionalmente, com a necessidade de neutralizar o seu CO2. O cliente pode entrar no site <movida.com.br/carbonfree> para ter um relatório mensal, com o CPF ou o CNPJ que contratou, e para saber qual foi essa neutralização obtida;

- a rádio Movida, um serviço de *streaming* de música, em que se tem uma comunicação de nicho, com concursos culturais e marketing cultural.

Ainda, dependendo do destino do cliente, há a possibilidade de ele ter contato com a marca através de patrocínios de eventos, como o festival de música Rock in Rio, em que são montadas áreas VIPs e atividades de contato com a marca para o cliente.

Existe um calendário de produtos e inovação no ano, voltado a customer experience, no qual várias tendências são avaliadas; nesse sentido, está em desenvolvimento um planejamento de melhoria do programa de fidelidade.

Outra iniciativa com foco em customer experience é a propaganda desenvolvida, que tem sido planejada como um canal de divulgação integrado da experiência do cliente como um todo.

Do ponto de vista de satisfação do cliente, há três linhas de atuação: um índice próprio, o IEM, Índice de Excelência Movida, que é uma pesquisa de satisfação que o cliente responde por e-mail, quando fecha o contrato de locação, através de uma nota de 0 a 10; há o NPS, que o cliente recebe por SMS, o qual foi implantado recentemente; e, por fim, mensura-se, mensalmente, a qualidade de atendimento da loja através do cliente oculto.

Dessa forma, segundo Sperandio (2019), a Movida acredita muito na experiência, o tempo todo, até como parte de um lema do grupo, da própria JSL, controladora da Movida Rent a Car, como uma razão de sua existência.

Sperandio (2019) acredita que tudo o que o cliente tiver de positivo, automaticamente, vai reverter de positivo para a própria companhia.

4.2.4. A Gestão da Experiência do Cliente

Considerando o mapeamento da jornada do cliente nas suas fases pré-venda, durante a utilização do produto e pós-venda, a Movida não tem um mapeamento formal dessa jornada, de modo a esquematizar as interações do cliente e seus sentimentos em cada fase, porém, o que existe são várias iniciativas para mapear e interagir durante essas fases. Como exemplos dessas iniciativas, há réguas de fidelização montadas de acordo com o perfil do cliente e o disparo de

e-mail segmentado para esses perfis. No caso da mídia digital ou da própria busca orgânica, há a DMP - *Data Management Platform* – como base, que mostra todos os dados da navegação, e há também o filtro que é gerado pela agência da Movida para entender o filtro de compra: em que situação os clientes estão deixando de alugar ou estão alugando, o que auxilia no entendimento da UX – *User experience* do próprio site e do próprio aplicativo.

Dessa forma, o aplicativo da Movida, segundo Sperandio (2018), é o aplicativo que tem a menor taxa de desinstalação do mercado, somente 2%, pois tem funcionalidades que melhoram a experiência embarcada, como o Trip Advisor, a rádio Movida, que é um *streaming* de música, o Movida Kids, que é um *game* feito para crianças, tudo no próprio aplicativo para melhorar a experiência do cliente.

Já no *off-line*, há um mapeamento em relação aos pontos de contato que o cliente tem para, então, aplicar-se a comunicação de nicho. Segundo Sperandio (2018), a forma como a Movida chega a um cliente não é descarregando 100 milhões de reais na TV, e, sim, através de mídias de nicho, como, por exemplo, o rádio.

Já ao abordar a gestão da experiência do cliente e a gestão do ciclo de vida do cliente, através do CRM, segundo Aquillas (2018), todo cliente entrante na Movida é trabalhado com uma estratégia de comunicação personalizada de forma massiva, conforme a média de locações por ano. As réguas de relacionamento permitem que se fale de forma segmentada com pessoas que fazem três a mais locações como perfil de relacionamento, com pessoas que fazem até duas locações por ano ou a cada dois anos, como perfil de fidelização, e pessoas que têm uma locação como perfil de reversão, além das réguas institucionais que falam, institucionalmente, o que é a Movida, quais produtos ela tem. E a partir da entrada do cliente na base de dados de CRM, à medida que vai se relacionando com a Movida e alugando carro, ele vai subindo na hierarquia das réguas de relacionamento e vai tendo acesso a conteúdo mais específico, promoções mais agressivas, vai conhecendo mais sobre a empresa, vão sendo apresentados outros canais de venda mais vantajosos e mais práticos para se alugar um carro. O foco é a realização de uma comunicação institucional e promocional que permita a fidelização do cliente, conforme reforça Aquillas (2018).

Além da estratégia de réguas de relacionamento, desenvolvida pela área de CRM, há o programa de fidelidade Movida Move Você, um programa de pontos, em que as pessoas precisam se cadastrar no site do programa para poder começar a pontuar. O programa funciona

com uma pontuação a cada contrato de aluguel. Esse programa foi lançado em 2015 e, hoje, conta com uma base de 150 mil clientes cadastrados que usufruem de diária como bônus ou de outras opções de resgate, como produtos acessórios, por exemplo, um aparelho *GPS*, um *wi-fi*, a taxa de devolução, etc.

Em relação à integração dos canais, hoje, a Movida não é *omnichannel*, permitindo atendimento dos clientes através da integração total dos canais, porém, em alguns canais, existe uma certa integração, por exemplo, no atendimento às OTAs, - *Online Travel Agencies;* os sistemas são todos integrados com *e-services* e, no caso da loja *walk in* e do 0800, há integração com o *call center.* Em todos os canais, há um sistema de precificação que adapta os preços por canal, conforme a alta ou a baixa temporada, permitindo equilibrar a ocupação das lojas.

Outro ponto importante na gestão da experiência do cliente é que há processos em desenvolvimento que serão responsáveis por incrementar iniciativas de vendas cruzadas entre a Movida na venda de seminovos e a Movida no aluguel de carros.

4.2.5. A Aplicação do Marketing Experiencial

Em relação ao marketing experiencial e o envolvimento dos cinco sentidos do cliente, há algumas iniciativas em andamento.

No canal *walk in* da loja, existe um padrão de mobiliário que é reformulado a cada três anos; é um conceito de loja no qual se privilegia a experiência do consumidor, por exemplo, a troca de balcão inteiriço por balcões individuais para dar mais informalidade, para que o cliente fique mais próximo do atendente, e a utilização de *tablets* nos balcões, para que o cliente possa conhecer funcionalidades e produtos.

Na alta temporada, quando ocorre uma demanda maior nas lojas físicas, como forma de proporcionar mais conforto ao cliente, são instalados *lounges* onde o cliente pode ficar sentado em *puffs* com *tablets* que permitem navegar na internet e pode ouvir em fones de ouvido a música de sua preferência na Rádio Movida.

Ainda, há o Espaço Kids para crianças, local para o filho do cliente brincar, com uma *playtable*, com um *tablet* gigante, com jogos interativos, além de um carrinho elétrico para que as crianças possam ter contato com carro desde pequenos. Em algumas lojas há, ainda, bicicletários, para quem tem bicicleta, incluindo o carregamento de bicicletas elétricas.

Em relação à entrega do veículo, existe um padrão de entrega que envolve tanto o ar-condicionado estar ligado antes da entrega do carro, como forma de proporcionar que o veículo já esteja em uma temperatura agradável para o cliente, quanto o carro estar com o motor já ligado. Existe também, caso o cliente necessite, uma instrução prévia sobre os comandos e funcionalidades básicas para o uso do veículo e, ao final da locação, há, ainda, uma devolução expressa com *tablets*, não sendo necessário que o cliente volte ao balcão.

Na alta temporada, como experiência degustativa, há, além da tradicional água e café nas lojas, carrinhos com sorvete, carrinhos de pipoca, e, na Páscoa, cenourinhas com chocolates para todos os clientes.

Nas datas comemorativas, como Dia dos Namorados e Dia das Mães, são realizadas ações especiais com presentes para as mães e para as mulheres; por exemplo, recentemente, no Dia da Mulher, toda mulher que locou um carro com a Movida ganhou um batom de um parceiro da Movida.

Há, ainda, as experiências temáticas, nas quais os pontos de vendas recebem intervenções temáticas visuais ligadas a promoções ao consumidor, que vão desde um sorteio de ingressos para o Rock in Rio até a entrega de colecionáveis de cinema, dos filmes da Fox Films, como copos do Snoopy, baldes de pipoca do Kung Fu Panda, máscaras do Alvin e os Esquilos, adesivos do Poderoso Chefinho ou, ainda, a apresentação de filme com o *cosplay* do Wolverine. Tudo isso permite atrair e engajar o público *geek*, que é um dos públicos-focos da marca.

4.2.6. A aplicação da Experiência *On-line* e *User Experience*

Como estratégia de engajamento digital, além das estratégias já citadas de engajamento através de mídia programática, SMO, *retargeting* e *chatbot*, a Movida conta com novos projetos em andamento.

Um desses projetos foca na reformulação do programa de fidelidade e na maneira de pontuar o cliente que faz uma locação. Atualmente, existe uma pontuação atrelada ao contrato; futuramente, a metodologia será algo em torno de 1 ponto vale 1 real gasto, o que deve aumentar a satisfação do cliente que fica mais tempo com o carro.

Ainda, está em planejamento a régua de gamificação, atrelada às ações de *branding* e patrocínios, estimulando tarefas lúdicas *on-line* do cliente em assuntos como viagens, gastronomia, corridas, etc.

Dessa forma, o cliente terá razões adicionais para continuar usando o aplicativo, conforme reforça Aquillas (2018), aumentando seu engajamento com a marca e elevando o patamar do programa de fidelidade a um programa de lealdade. Todas essas ações irão alimentar o CRM para que a Movida possa melhorar a segmentação e entender mais o perfil de seus clientes.

Há projetos, também, voltados à reformulação dos aplicativos de locação e de fidelidade, de forma a integrá-los, com revisão de UX e, assim, melhorar a experiência do usuário.

4.2.7. Análise final da entrevista com a Movida Rent a Car e cruzamento com a teoria

De acordo com a análise feita sobre a Movida Rent a Car, é possível verificar um modelo de negócios baseado na locação de veículos para clientes pessoa física, com a possibilidade de locação em curto e longo prazo, e utilizando-se de 100% de lojas próprias, o que permite o estabelecimento de um relacionamento crescente e de longo prazo com o cliente.

A utilização de rede própria, com estrutura de canais presenciais e remotos dedicados ao cliente pessoa física, proporciona o controle e a qualidade do serviço e do planejamento de marketing, o que traz vantagem competitiva sob o tradicional modelo de distribuição por rede de concessionárias terceirizadas, como ocorre com as montadoras de veículos analisadas nesta pesquisa.

O seu tamanho e capilaridade, estando presente em quase todos os aeroportos e capitais brasileiras, representando 30% do mercado de locadoras brasileiras, possibilitam a entrega de

valor superior aos seus clientes, o que facilita o estabelecimento de experiências prévias e acumuladas que podem afetar de forma positiva a experiência do cliente e o seu desejo de continuidade, como descrito nos modelos de Verhoef et al. (2009) e Nasution et al. (2014), proporcionando, inclusive, oportunidades de vendas cruzadas entre as unidades de locação de curto prazo, longo prazo e de venda de seminovos.

A estratégia de comunicação da marca é bem abrangente, tanto em canais *off-line*, como em *on-line*, e foca sempre em uma comunicação segmentada e de nicho. A estratégia *on-line* tem foco tanto na melhoria da performance de venda como na construção de marca, buscando, de forma segmentada, através do uso de ferramentas modernas de comunicação segmentada, como mídia programática e *retargeting*, personalizar e individualizar a comunicação e ressaltar os aspectos da marca, conforme defendem autores como Holbrook e Hirschman (1982), Schmitt (199) e Peppers e Rogers (2017).

Os investimentos em comunicação segmentada por redes sociais, como o Facebook, Instagram, Twitter e o Trip Advisor, e o patrocínio de formadores de opinião, com contrato para realizarem *posts* pela internet, como o Bruno de Luca, são bem vistos como forma de aproximar os relacionamentos reais do consumidor com outras pessoas ou grupos, tanto quanto o são, também, os relacionamentos com grupos de aspiração, como defendido por Gentile, Spiller e Noci (2007).

A definição de perfis de segmentação e *personas* da marca como os *geeks*, além do programa de fidelidade Movida Move Você, reforçam a capacidade do desenvolvimento de uma comunicação segmentada por réguas de relacionamento baseadas em valor e estilo de vida, o que permite que se concentrem recursos naqueles clientes que irão trazer o maior valor para a empresa, conforme defendido nos modelos de Gentile, Spiller e Noci (2007) e Peppers e Rogers (2017).

A preocupação da Movida em relação à usabilidade do produto é refletida na boa aceitação do seu *app*, com somente 2% de taxa de desinstalação, e em funcionalidades que melhoram a experiência embarcada, como o Trip Advisor, a rádio Movida e o Movida Kids, além do planejamento de integrar o *app* com o aplicativo do programa de fidelidade.

O monitoramento da navegabilidade do site da Movida através da plataforma DMP – *Data Management Platform* e o controle do fluxo de pessoas na alta temporada, com um sistema de

precificação dinâmico por canal, permitindo que o cliente seja rapidamente atendido, reforçam o que Gentile, Spiller e Noci (2007) destacam em seu modelo de customer experience sobre a necessidade de tornar fácil a utilização do produto.

O aumento da oferta de aspectos utilitários, de acordo com os objetivos e viagens de compra, tangibilizando a experiência no momento da utilização do produto, é um elemento importante, que, isoladamente, é apresentado em modelos de diversos autores como Holbrook e Hirschman (1982), Pine e Gilmore (1998), Schmitt (1999), Verhoef et al. (2009), Puccinelli et al. (2009) e Nasution et al. (2014). As ofertas complementares de produtos da Movida, como o leque de seguros para o carro, o Movida Connect, o Movida Bagging, o Carbon Free, a Rádio Movida e os eventos temáticos, são exemplos utilizados pela Movida que reforçam esses modelos de customer experience.

A aplicação de metodologias periódicas, como o IEM – Índice de Excelência Movida, o NPS – *Net Promoter Score* e o cliente oculto, reforçam o cuidado em relação aos sentimentos pós-consumo, identificando o nível de satisfação do cliente, cuidando do relacionamento, que são elementos importantes ressaltados por Holbrook e Hirschman (1982), Schmitt (1999) e Grewal, Levy e Kumar (2009).

Não há, ainda, o mapeamento da jornada do consumidor de forma completa, como demanda a teoria, com o levantamento dos sentimentos do cliente e dividida em pré-consumo, consumo e pós-consumo, porém, há o mapeamento em relação aos pontos de contato *off-line*, o que demonstra uma preocupação nesse sentido de mapear as fases da jornada do cliente e analisar o impacto em uma quarta camada, a experiência global do consumidor, como defendido por Nasution et al. 2014.

A audição, visão e tato do marketing experiencial são trabalhados pela Movida através das diversas iniciativas, como mobiliário planejado, temperatura agradável do carro durante a entrega, Rádio Movida, além dos espaços e tematizações. Já ações para estimular o paladar são atreladas a momentos especiais e datas comemorativas, como os sorvetes, as pipocas e as cenourinhas com chocolates. Não há ações planejadas para o olfato. Nesse sentido, a teoria demonstrou que diversos autores reforçam a importância do marketing experiencial para customer experience, entre eles, Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998), Schmitt (1999, 2013) e Nasution et al. (2014).

Um importante fator levantado nos modelos de customer experience foi a tematização e a utilização de fantasias e imagens que despertem sentimentos em relação ao produto e seu enquadramento em grupos de aspiração, conforme Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998); Schmitt (1999, 2013) e Ding e Tseng (2015), e, nesse sentido, a Movida apresenta um vasto trabalho na criação de uma identidade moderna, com foco no universo *geek* e em pessoas interessadas em tecnologia, o que ocorre através de patrocínios e diversas ações temáticas integradas ao seu planejamento de comunicação, como, por exemplo, a apresentação do filme com o *cosplay* do Wolverine, o Rock in Rio e os colecionáveis de filmes da Fox.

A utilização do foco em clientes com o perfil *geek* e a utilização de um portfólio amplo de produtos reforçam, também, a preocupação da Movida em adaptar a experiência do cliente, com base em traços de personalidade dos clientes e sociodemográficos, reforçando a necessidade das marcas de considerar fatores situacionais em suas estratégias de customer experience, como descrito pelo modelos estudados de Verhoef et al. (2009) e Grewal, Levy e Kumar (2009).

Essa ações temáticas, aliadas ao planejamento de um novo programa de fidelidade, mais fácil de usar, e à utilização de réguas de gamificação, com tarefas de engajamento para o cliente apresentadas de uma forma lúdica, reforçam a preocupação da Movida em proporcionar aos clientes sentimentos de prazer e recreação, estimulando a quantidade de tempo que os consumidores gastam *on-line* através de diversão e jogos, como é defendido pelos modelos de Holbrook e Hirschman (1982) e Novak, Hoffman e Yiu-Fai (2000).

4.3. Descrição da entrevista com a Audi do Brasil

A entrevista foi realizada no dia 11 de maio de 2018, na sede da Audi do Brasil, situada na av. das Nações Unidas, nº 14261, 14º andar, Torre A, Vila Gertrudes, Edifício W Torre. Na ocasião, foi entrevistado o único executivo responsável por marketing e customer experience para a marca, que acumulava as duas funções, conforme a seguir.

Entrevistado: Simone Caggiano

Cargo: *Head of Marketing* e *Customer Experience*

Área: marketing

Formação acadêmica: graduada em Engenharia Agrícola pela ESALQ - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, mestrado em ciência animal pela Texas A&M University e ESALQ e Executive Program pela Singularity.

Experiência profissional: 30 anos de experiência no mercado profissional, tendo atuado junto a empresas como Raízen e Vivo e, desde 2008, está na área de marketing da Audi do Brasil, onde atualmente desempenha a função de *Head* de Marketing.

4.3.1. A Marca Pesquisada

A Audi chegou ao Brasil através das mãos de Airton Senna, em 1993, o qual assinou um contrato com a Alemanha e conseguiu a concessão da marca por dez anos aqui no país. Em 1994, ele faleceu, e a família, pela figura do seu irmão, assumiu a operação junto com alguns sócios. A Audi, então, chegou para competir com BMW e Mercedes-Benz, que já estavam aqui.

Para Caggiano (2018), à época da sua chegada ao Brasil, a Audi era totalmente desconhecida pelo mercado, porém, chegou ao mesmo nível, com ousadia, e sendo endossada por um piloto como o Airton Senna, rapidamente se tornou conhecida. Durante esses 10 anos iniciais no Brasil, o foco foi, primeiramente, crescer em volume com carros importados e, posteriormente, houve a decisão de abrir uma fábrica e montar o modelo A3 no Brasil. O A3 rapidamente virou um produto que era um sonho de consumo para os jovens de classe alta; isso trouxe duas consequências diretas para a marca: primeiro, houve a criação de desejo pela marca, porém, por outro lado, como o A3 era um carro de entrada, a Audi, ao longo dos anos, acabou se distanciando um pouco das marcas concorrentes.

A fábrica no Brasil funcionou entre os períodos de 1999 a 2006 e, mais recentemente, devido ao Programa Inovar Auto do governo federal, foi possível voltar com a produção do novo A3 Sedan e do Q3, possibilitando que a marca participasse da produção nacional com incentivos e aumentando a cota de produção acima do que é permitido para os carros importados.

O ticket médio de vendas da Audi, segundo Caggiano (2018), gira em torno de R$ 180.000,00, e, em 2017, foram comercializadas um pouco mais de 10.000 unidades de veículos da marca no Brasil, tendo como carros-chefe de vendas o Audi A3 e o Q3.

O perfil do cliente da Audi é a classe A+, é o cliente que já está num patamar financeiro de estabilidade, com grande crescimento para o segmento de mulheres. Hoje, há 35% de mulheres na base de CRM, o que representa cerca de 90% do número de clientes. As mulheres são grandes compradoras, especialmente dos veículos tipo SUVs, em que elas representam 50% do volume de vendas de Q3 e 35% do Q5.

A Audi trabalha, ainda, com modelos de segmentação de clientes por *lifestyle*, que permitem grande diferenciação entre os segmentos.

Como uma marca reconhecidamente *premium*, sua identidade reforça três pilares: sofisticação, esportividade e progressividade. A sofisticação é um atributo obrigatório nos produtos *premium* e, para a Audi, é traduzida nos materiais de primeira linha usados em seus veículos, nos acabamentos e na preocupação com os mínimos detalhes. A esportividade tem sido foco da marca há mais de 30 anos, sendo destaque em corridas como a de DTM, Deutsche Tourenwagen Masters e as 24 horas de Le Mans. Em Le Mans, são 11 vitórias da Audi em 13 corridas, sendo que cada corrida serve como palco para o desenvolvimento de tecnologias que são empregadas nos carros normais. O terceiro pilar é a progressividade, em que a marca busca responder a perguntas antes mesmo de elas serem feitas. Segundo Caggiano (2018), progressividade representa o espírito de estar sempre à frente pela vanguarda na tecnologia, o que resulta nas mais de treze mil patentes que a Audi desenvolveu.

4.3.2. A Estratégia de Marketing da Empresa

O ponto de partida para a definição da estratégia de marketing da Audi no Brasil é o mapa de lançamentos de veículos. O mapa de lançamentos é dividido em quadrantes, conforme o volume em vendas e a construção de imagem de marca. Com os modelos plotados nos quadrantes, é possível entender o papel daquele modelo, quais são os canais de comunicação adequados, quem é o público *target*, qual o perfil de *personas* mais adequado a cada quadrante e, a partir

desse diagrama, a Audi desenha as suas estratégias. Adicionalmente, há de se considerar, também, os produtos existentes, pois cada produto também tem o seu papel no *mix* de produtos; por exemplo, os produtos de entrada são aqueles que alavancam vendas, para conversão, então, o foco são ações de varejo impulsionadas pelas concessionárias. As próprias concessionárias participam e investem em um programa de incentivo de vendas, permitindo que a Audi como marca possa focar mais em produtos e marca, criando desejo nas pessoas.

De acordo com Caggiano (2018), as ações de marca, atualmente, são muito mais nichadas e focadas regionalmente; por exemplo, para o cliente de Goiânia é muito mais vantajoso investir em TV paga do que em canal aberto, pois, na segunda-feira, esse cliente pega a caminhonete, vai embora para a fazenda, e lá ele tem satélite, TV aberta, ele não a está vendo. Dessa forma, examinando quais são os meios de comunicação por região, e com a ajuda de *insights* da própria concessionária, a Audi cria um planejamento de marketing regional bem estratégico, permitindo passar uma recomendação para toda a rede de concessionárias da região. São recomendações sobre, por exemplo, os principais canais e um *mailing* de e-mails segmentado por concessionária.

Ao mesmo tempo, são elencadas as concessionárias que estão abaixo do *market share* que a Audi quer atingir, quais as praças que têm potencial de recuperação rápida e, então, é realizado um acompanhamento do fluxo de loja, de abertura de negociações, de fechamento de negociações, etc., por modelo, um mês antes de começar a campanha, durante a campanha e pós-campanha, para ver o quanto a estratégia recomendada pela marca influenciou o resultado ou não.

4.3.3. A Aplicação de Customer Experience

A seguir, apresenta-se o conceito de *customer experience* para o entrevistado da Audi do Brasil.

Para Caggiano (2018), *customer experience* significa questão de vida ou morte e sobrevivência para a marca, já que os clientes querem ser prestigiados, querem se sentir diferenciados, querem atenção e diferenciação, então, *customer experience* é a estratégia que se precisa seguir para atrair e fidelizar esses clientes.

Nesse sentido, a Audi vem realizando, há muito tempo e de forma consistente, ações com embaixadores da marca e eventos de relacionamento com a marca, justamente para promover customer experience junto a esses clientes, fazendo um trabalho de aproximação, de fidelização que os clientes gostam, pois o cliente da Audi não quer se relacionar somente com a concessionária, mas com a marca, acima de qualquer oferta financeira ou desconto. Para o cliente da Audi, a recompensa não é financeira, e sim ter o relacionamento com a marca e ser por ela ser reconhecido. Na visão de Caggiano (2018), a marca é amada, e o cliente quer pensar: "A Audi me convidou para um evento bacana, a Audi sempre me chama para as coisas legais".

A seguir, são descritas algumas atividades de customer experience da marca no Brasil, levantadas durante a entrevista em profundidade:

1. **Lagos gelados da Escandinávia:** em fevereiro de 2018, a Audi do Brasil levou um grupo de 20 clientes e também 10 jornalistas para fazer uma experiência de direção nos lagos congelados da Escandinávia.

2. **24 Horas de Le Mans:** a Audi, durante anos, levou grupos de clientes para ter essa experiência, em que a Audi possuía seis *lounges* em diferentes pontos da pista com uma experiência extremamente *premium*, porque, além da corrida nos *lounges*, o cliente podia assistir à corrida de pontos diferentes da pista, com os melhores *chefs* do mundo cozinhando para ele, os VIPs Shuttles à disposição, com os quais o cliente se deslocava facilmente por todos os 13 quilômetros do circuito. Quando caía a noite, por causa do frio, a Audi fornecia mantinhas com os "logos" gravados, enfim, como reforça Caggiano (2018), é tudo muito pensado, com muito detalhe, com muito carinho, com muito apelo.

3. **Hangar do Zeppelin no Rio de Janeiro:** outro exemplo, realizado no Brasil, foi o lançamento do A5 em Santa Cruz, no Rio de Janeiro, em agosto de 2017, que aconteceu num local que as próprias concessionárias do Rio de Janeiro não conheciam e foi surpresa para os convidados, que é o hangar do Zeppelin, dos dirigíveis que vinham da Alemanha, vinham de Frankfurt para o Rio de Janeiro, por volta da década de 1920, 1930; é um lugar com um pé direito de 58 metros. A Audi fez um convite, marcou um ponto de encontro, os convidados foram para lá, porém, sem saber para onde iam ser levados. No caminho, uns dez minutos antes de chegar ao local, rodou-se um vídeo no ônibus ou nas vans, contando um pouco sobre a tecnologia do Zeppelin para a época e fazendo um *link* dessa história com a marca. Só quando os convidados chegavam ao

portão do Hangar, em Santa Cruz, era revelado o lugar: um espaço com 58 metros de altura e de largura, repleto de luz, com as argolas da Audi sendo projetadas em seu interior. Com o conjunto da ação desenvolvida, procurou-se refletir na memória do cliente o clima de sofisticação da marca, além de aspectos que permitiram que a experiência ficasse na memória do consumidor envolvido, como a história contada repleta de passagens inusitadas.

Em relação a métricas de mensuração de sucesso, a Audi trabalha com pesquisa de satisfação de vendas, de pós-vendas e pesquisa da própria rede de concessionária em relação à montadora. A pesquisa foi desenhada pela Alemanha e é igual para todos os países, permitindo maior controle mundial.

4.3.4. A Gestão da Experiência do Cliente

A Audi do Brasil, atualmente, tem um CRM bastante robusto, existem réguas de relacionamento e campanhas totalmente automatizadas e configuradas para cada ponto da jornada do cliente.

A jornada é toda mapeada, a preocupação atual não é mais, somente, o seu mapeamento, e sim o de aprofundamento em cada ponto da jornada para melhorias, principalmente as *on-line*. Há um plano agressivo de digitalização da companhia, que não significa só fazer marketing digital, mas vai além disso, mapeando os processos que necessitam ser implantados com a chegada, por exemplo, do carro elétrico, o E-Tron, que está previsto para 2019. O E-Tron adota o sistema *function on demand*, ou seja, o cliente tem um carro completo que permite ativar as funções que ele quer usar, conforme a sua necessidade; por exemplo, ao fazer uma viagem, o cliente ativa o farol de led, ou um assistente de condução, ou uma função *night vision*, e paga por isso somente durante aquele período. Os serviços *on demand* afetarão, inclusive, toda a *customer journey*, conforme reforça Caggiano (2018).

4.3.5. A Aplicação do Marketing Experiencial

Em relação ao marketing experiencial e o envolvimento dos cinco sentidos do cliente, a Audi, na Alemanha, mantém grupos de pessoas que têm um trabalho bastante diferenciado; há o grupo do tato, que são pessoas que não têm visão e ficam apalpando os materiais para saber que sensação eles trazem para as pessoas quando elas os tocam, por exemplo em uma direção.

Há o grupo do olfato, pois o carro da Audi tem um cheiro muito diferente do da Mercedes-Benz ou da BMW, portanto, esse time fica testando as fragrâncias desenvolvidas e seu impacto junto aos materiais utilizados.

Há, também, um grupo de pessoas visionárias, que andam pelas maiores metrópoles do mundo, imaginando o que é o carro daqui a dez anos, e isso tudo é aplicado imediatamente à marca em todos os níveis; por exemplo, quando se vai a uma concessionária, há *wall graphics* e materiais que trazem uma emoção ao cliente. Em algumas concessionárias, existe o Audi Sport Corner, onde se tem um lugar especial só para os carros superesportivos da marca.

A audição também recebe tratamento especial: a Audi tem o cuidado de introduzir funcionalidades em alguns modelos, como o Q5, com modos de condução diferenciados do veículo, em que, ao cliente mudar para a condução esportiva, o próprio ronco do motor é alterado.

A degustação é estimulada durante os eventos de relacionamento, nos quais são servidos *buffets* de acordo com o perfil do público-alvo.

Uma outra ação é o Audi Sport Experience, que, em 2017, passou por 28 concessionárias no Brasil, na qual um *pack* de carros superesportivos é enviado às concessionárias, e esses carros permanecem três dias à disposição para os clientes fazerem o *test drive*. Essa ação repercutiu em sucesso de vendas não só para os modelos expostos, mas também para outros carros, pois, segundo Caggiani (2018), às vezes não é o momento para o cliente comprar aquele carro esportivo, mas gera-se o desejo, então, ele faz uma troca, adquirindo outro produto.

Para Caggiano (2018), a experiência do *test drive* é essencial hoje em dia, pois os carros têm tanta tecnologia que é difícil de explicar ao cliente, e não há nada melhor do que ele experimentar para entender. Por exemplo, nos modelos A4 e A5, há o ACC, uma tecnologia

em que se define a velocidade desejada e o carro vai sozinho até, por exemplo, 60 km/h, controlando, autonomamente, quando ele tem que frear para não bater no carro da frente, sendo que se pode tirar a mão do volante por alguns segundos, pois o carro é semiautônomo. Nesse sentido, há o A8, lançado no ano passado, que é o primeiro carro de produção nível 3 de condução autônoma e só está aguardando a legislação na Alemanha para poder ser vendido com todas as funcionalidades de condução semiautônoma, e, nesse caso, o carro consegue ficar, não só por segundos, mas por um tempo muito maior se autodirigindo.

4.3.6. A aplicação da Experiência *On-line* e *User Experience*

Atualmente, os catálogos de veículos estão no formato impresso, *web* e *mobile*, e há uma tendência de diminuição dos catálogos impressos. O investimento em digital, hoje, está por volta de 30% do orçamento de marketing. Catálogos nos Ipads auxiliam na comunicação e interação em primeira mão de alguns modelos.

Recentemente, as atividades dentro das redes sociais cresceram muito; especialmente, com embaixadores da Audi, são realizados *posts*, tanto dos embaixadores, como da própria Audi, sempre com foco em engajamento e interação. Por exemplo, houve uma ação para o modelo R8 em que havia um pedal para o cliente acelerar e simular a força do motor de um R8 em uma pista.

O envolvimento dos embaixadores é também bastante importante para a Audi, porque são pessoas de bastante expressão, como Gabriel Medina, Alex Atala, Luigi Cani, Lucas di Grassi. Está sendo criado um programa de influenciadores regionais que terão uma gestão da própria rede e a função de aumentar a consideração em conversão.

Em relação à *user experience*, não há projeto específico, porém, a atividade é pensada dentro de cada atividade *on-line* desenvolvida, de forma natural, intrínseca ao desenvolvimento.

4.3.7. Análise final da entrevista com a Audi do Brasil e cruzamento com a teoria

De acordo com a análise feita sobre a Audi do Brasil, a empresa, desde seu princípio no Brasil, na década de 90, tomou um posicionamento de marca *premium*, competindo com grandes marcas do mercado, como Mercedes-Benz e BMW, porém, ofertando produtos de excelente qualidade e valor de marca, com foco no público jovem de alta renda, através de modelos como o A3 e o Q3.

Com um ticket médio alto, em termos de valor de veículos vendidos, na faixa dos R$180.000,00, a marca focou em estratégias de customer experience como forma de apresentar o seu DNA de sofisticação, esportividade e progressividade, o que permite a tematização e o despertar de sentimentos em relação ao produto, muito valorizados por teóricos como Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998); Schmitt (1999, 2013) e Ding e Tseng (2015).

A estratégia de marketing da Audi é focada nos produtos existentes e em lançamentos e utiliza um modelo bem definido de *personas* e sua adequabilidade a cada modelo. Cada produto tem um papel no portfólio; por exemplo, o A3 e o Q3 são veículos de entrada e apresentam uma boa relação custo-benefício para o cliente, aliada à sofisticação da marca. Já os esportivos, como o RS6, são veículos com foco em fornecer potência e esportividade. E há lançamentos, como o e-Tron, que fornece inovação e sustentabilidade. Dessa forma, atende-se aos diversos perfis de segmentação existentes de clientes.

A Audi demonstra um cuidado, primeiro, em diferenciar os clientes, conforme o valor e estilo de vida, elemento presente nos modelos teóricos de Gentile, Spiller e Noci (2007), Pepper e Rogers (2017) e, também, em respeitar as orientações e viagens de compra, o que é valorizado pelas teorias de Verhoef et al. (2009); Pucccinelli et al. (2009) e Nasution et al. (2014). A valorização de viagens e compras é vista, também, na estratégia de comunicação regionalizada, pois, conforme já descrito, a Audi tem preferido comunicar em meios regionalizados que atendam às necessidades, por exemplo, do fazendeiro de Goiânia, que, no final de semana, vai até a sua fazenda assistir à TV fechada por satélite.

Esse tipo de estratégia regionalizada, considerando o potencial de cada concessionária em sua própria região, denota a preocupação da empresa com fatores situacionais, como apresentado nos modelos teóricos de Verhoef et al. (2009) e Grewal, Levy e Kumar (2009).

Muitas das atividades de customer experience da marca, realizadas com os clientes, são desenvolvidas através de eventos de relacionamento, como os eventos descritos: lagos gelados da Escandinávia, 24 horas de Le Mans, hangar do Zeppelin e Audi Sport Experience. Isso tudo, aliado à presença de embaixadores da marca, como forma de surpreender os clientes e tangibilizar os benefícios de cada veículo, seja através da vivência da marca, seja através de *test drives*, entregam o elemento "tangibilização da experiência", muito valorizado por Pine e Gilmore (1998) e Schmitt (1999).

O *test drive* em experiências, como a do Audi Sport Experience, pode não remeter a uma venda imediata para aquele produto, porém, pode influenciar o cliente à compra de um outro produto mais adequado ao seu poder aquisitivo ou, ainda, ajudar a acumular experiência para influenciar uma compra futura, como defendido por Verhoef et al. (2009) e Nasution et al. (2014).

Outro elemento despertado pela utilização de formadores de opinião é o relacionamento com grupos pares, que engloba o relacionamento pessoal do consumidor com outras pessoas e com grupos de aspiração, como defendido por Gentile, Spiller e Noci (2007), e pode ser visto nos patrocínios e *posts* de influenciadores, como Alex Atala, Gabriel Medina, e em programas em desenvolvimento, como o programa de influenciadores regionais.

A Audi apresenta algumas pesquisas de satisfação de vendas e pós-venda, o que é importante para mensurar os sentimentos pós-consumo, de forma a cuidar do relacionamento e evitar sensações que possam provocar alterações na percepção sobre o produto, conforme defendem os modelos teóricos dos autores Holbrook e Hirschman (1982), Schmitt (1999) e Grewal, Levy e Kumar (2009).

A jornada do cliente da Audi Brasil é toda mapeada, e a busca por melhorias e aprofundamento da jornada em cada ponto de contato é constante, fator importante ressaltado pelo modelo de Nasution et al. (2014) e também pelas teorias recentes de autores como Pepper e Rogers (2017) e Madruga (2018).

A existência de réguas de relacionamento segmentadas para cada ponto da jornada do cliente denota a existência de um plano de comunicação e interação estabelecido, que é um elemento

constante dos modelos de Holbrook e Hirschman (1982); Schmitt (1999) e Pepper e Rogers (2017).

O direcionamento futuro da Audi, em termos de desenvolvimento de produtos, aponta para lançamentos como o E-Tron, que adota o sistema *function on demand* e está diretamente ligado à capacidade da Audi em trabalhar customização de produtos e cocriação, adaptando sua experiência conforme suas necessidades e valor, tornando-a mais relevantes, aspecto importante presente dos modelos teóricos analisados nos autores Prahalad e Ramaswamy (2004) e Peppers e Rogers (2017).

A preocupação da Audi em estimular os sentidos do cliente, através dos grupos de colaboradores, responsáveis por tato, olfato e visionários que desenvolvem novos materiais para os veículos e concessionárias, atendem aos sentidos de cheiro, tato e visão. Para a audição, a Audi tem o cuidado de introduzir funcionalidades em alguns modelos, como os modos de condução diferenciados do veículo, que, ao cliente mudar para condução esportiva, o próprio ronco do motor é alterado. O paladar é o único sentido humano que não é diretamente estimulado, com exceção dos *buffets* presentes nos eventos de relacionamento. Os cinco sentidos são elementos destacado pelos modelos teóricos de Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998), Schmitt (1999, 2013) e Nasution et al. (2014).

O desenvolvimento constante de novas tecnologias, por exemplo, os modos de condução autônomas dos veículos e o acabamento *premium* dos modelos, ressalta a preocupação da Audi em trabalhar aspectos utilitários e pôr em relevo a estética do produto, fator coerente com os modelos teóricos de Holbrook e Hirschman (1982) e Pine e Gilmore (1998).

A tendência da Audi em diminuir os catálogos impressos, criando alternativas através de catálogos digitais em Ipads, e a preocupação constante em relação à usabilidade de aplicações reforçam o elemento “usabilidade do produto” referido no modelo teórico de Gentile, Spiller e Noci (2007).

4.4. Descrição da entrevista com a FCA Fiat Chrysler Automobiles

As entrevistas foram realizadas no dia 23 de abril de 2018 na sede do Grupo FCA, situado na avenida Luís Carlos Berrini, nº 105, 7º andar. Na ocasião, foram entrevistados os dois executivos responsáveis por customer experience para a marca, conforme a seguir.

Entrevistado 1: Alan Leite.

Cargo: Gerente de CRM e Digital.

Área: Brand Marketing Communication

Formação acadêmica: graduado em publicidade e propaganda pelo Centro Universitário de Belo Horizonte, com pós-graduação em gestão de projetos pelo Centro Universitário UMA e MBA em Marketing Digital pela Fundação Getúlio Vargas.

Experiência profissional: 13 anos de experiência no mercado profissional, sendo 8 anos no segmento automotivo, tendo atuado junto a empresas como IMIC e, desde maio de 2010, atua na FCA – *Fiat Chrysler Automobiles*, onde ocupa atualmente o cargo de Gerente de CRM e Digital.

Entrevistado 2: João Paulo Acioli Toscano Filho.

Cargo: Gerente Sênior de Desenvolvimento de Rede

Área: Desenvolvimento de Rede.

Formação acadêmica: graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Pernambuco, MBA em Marketing pela Fundação Dom Cabral e mestrado profissional em Administração pela PUC – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Experiência profissional: 22 anos de experiência na indústria automobilística, tendo atuado junto a empresas como Volkswagen do Brasil, Citroën e, desde janeiro de 2015, atua na FCA Fiat Chrysler Automobiles, estando desde março de 2016 como Gerente Sênior de Desenvolvimento de Rede.

4.4.1. As Marcas Pesquisadas

O Grupo FCA é atualmente a união das marcas Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge e RAM.

Em 2009, a Fiat, aproveitando a crise financeira de 2008 nos Estados Unidos, decide comprar o Grupo Chrysler e, nesse mesmo ano, começa o processo de aquisição, com a ajuda do governo americano, que se encerra em 2014, com a conclusão da aquisição de 100% das ações do Grupo Chrysler pela Fiat, formando-se, assim, o Grupo FCA.

Para Filho (2018), fazendo uma análise de todas as fusões que aconteceram em montadoras no mundo todo, essa foi a que mais teve sucesso, do ponto de vista do portfólio de produto das marcas desses dois grupos que se fundiram, pois são praticamente 100% complementares, não havendo canibalização de produtos entre um grupo e outro.

Outro ponto a destacar por Filho (2018) é que há uma sinergia muito forte entre as marcas, pois o Grupo Fiat nunca teve uma presença muito grande no segmento de alta renda, e o Grupo Chrysler sim, por natureza, já que é um grupo de marcas que estão no segmento *premium*.

No Brasil, o grupo trabalha com cinco marcas, Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge e RAM, porém, o grupo, ainda, detém a marca Alfa Romeo e Masseratti, que não é trabalhada atualmente no Brasil, e o grupo se desfez recentemente, através de uma operação de *spin off,* do capital da marca Ferrari, apesar de continuar responsável pela produção dos seus veículos. Além do setor automobilístico, o grupo também atua em veículos pesados, com a Iveco Caminhões, a CNH Tratores e a New Holland, e em empresas de componentes, como Magneti Marelli. São 162 fábricas operando para atender o grupo em automóveis, sendo três no Brasil, duas de automóveis em Minas Gerais e em Pernambuco e uma de motores no Paraná.

O grupo FCA no Brasil conta com 529 concessionárias Fiat e 187 Jeep. Dessas 187 concessionárias, 47 são Chrysler, Jeep, Dodge e RAM e o restante são apenas Jeep. Há concessionárias que vendem a gama toda de marcas e concessionárias que são exclusivas da marca Jeep.

O principal negócio é o da Fiat, que tem como principais competidores a General Motors e a Volkswagen. O portfólio de produtos, juntando as cinco marcas, é bem amplo, atuando em

todos os segmentos, contando com veículos que custam entre R$ 30.000,00, como o Moby, e R$ 300.000,00, como a Grand Cherokee, a Dodge Commodore e a Dodge RAM.

4.4.2. A Estratégia de Marketing da Empresa

A indústria automotiva, em geral, vem utilizando modelos de segmentação baseados em variáveis demográficas, psicográficas e comportamentais. Para Leite (2018), é importante tomar cuidado para tipificar os clientes nessas categorias, pois elas não são excludentes; por exemplo, não é verdade dizer que o comportamento de quem compra uma *pickup* é totalmente diferente do comportamento de quem compra um carro urbano como o Mobi, porque muitas pessoas compram o Toro para o uso urbano, portanto, é necessário tomar cuidado para desenvolver a comunicação adequada, e não de forma excludente.

O processo de planejamento do grupo FCA inicia-se nas marcas e modelos desenvolvidos e, a partir disso, se encaixam os perfis de clientes, as *personas* da marca. Segundo Filho (2018), há algumas pessoas que são mais focadas no custo-benefício, outras são mais focadas no aspiracional que a marca lhe traz; algumas pessoas são práticas no processo de decisão, outras são extremamente complexas; então, são realizados estudos, para que, dentro da jornada do consumidor, seja possível encaixar produtos, marcas e funcionalidades que façam sentido para ele. Independentemente de se estar desenvolvendo uma peça de comunicação, um novo serviço ou uma nova funcionalidade de produto, o desafio é entender quem são as pessoas que utilizam aquele produto e criar coisas que façam sentido para elas.

Os desafios da indústria, hoje, são diversos, e as iniciativas de marketing passam por várias discussões, como o perfil do cliente, o papel do ponto de venda, a digitalização da comunicação com o cliente e a forma de comercialização de veículos. Nesse sentido, Filho (2018) ressalta que a mudança do perfil do cliente e de seus desejos em relação à marca têm trazido desafios aos quais o grupo tem dedicado atenção, como a questão do aumento da capilaridade das lojas físicas e da adequação de formatos e tamanhos de lojas que permitam uma experiência mais adequada do consumidor. Já Leite (2018), referindo-se à mudança de *mindset* do consumidor de não adquirir mais veículos, e sim alugá-los ou buscar formas alternativas de mobilidade, como Uber, ressalta que, apesar de haver uma discussão sobre o assunto, dentro da companhia e na indústria como um todo, para uma transformação para uma empresa de mobilidade, ele

não acredita que o volume de vendas de veículos irá diminuir de forma considerável no curto prazo, mas, sim, que pode mudar de mãos, do cliente pessoa física para as locadoras.

4.4.3. A Aplicação de Customer Experience

A seguir, apresenta-se o conceito de *customer experience* para cada entrevistado do Grupo FCA.

Para Leite (2018), *customer experience* são as várias etapas de interação de um consumidor com a marca através de um serviço ou de um produto que ele compra, em que é necessário a marca se posicionar, entendendo a jornada com esse produto, do processo de decisão até o descarte, e criar pontos de contato e relacionamento com esse consumidor durante toda essa jornada, que acrescentem valor a ele e que sejam relevantes nesse processo de decisão ou no processo de relação que ele tem com a marca.

Leite (2018) destaca que é necessário cuidar dessa experiência do consumidor no todo, não só no momento em que o cliente vai comprar, mas também depois, quando ele está usando o produto, por exemplo, para a indústria automotiva, quando ele precisar fazer uma revisão, ou quando ele precisar de uma assistência técnica por algum motivo e na hora em que ele tiver que trocar e descartar aquele produto para poder comprar um produto novo. *Customer experience* é entender que esse cliente vai ter uma vida com aquele produto e, então, criar processos de interação e relacionamento durante toda essa jornada.

Filho (2018) acrescenta à definição de Leite (2018) a importância do conhecimento do cliente a partir da análise de dados, a necessidade de aprender, entender como o cliente se comporta com o produto, como toma a decisão de não comprar o produto e, nessa experiência do consumidor, o que ele pode dizer para a marca de forma preditiva, prevendo o que ele vai querer daqui a cinco, dez anos, antecipando e criando inovações para suas necessidades.

Como atividades de customer experience da marca no Brasil, com foco na interação e na ativação do público, são realizados o Salão do Automóvel, o Fiat Club; há, ainda, apoio em atividades específicas do Clube do Renegade, que é o clube organizado pelos clientes da marca, o Camp Jeep, um ambiente onde os clientes podem viver uma experiência *off-road* da Jeep, o

patrocínio do Guia Michelin, em que clientes Jeep Compass participam do evento de cerimônia do Guia no Brasil, o *test drive* em lançamento de veículos, como ocorreu com o Fiat Cronos, quando foram convidados os amantes da marca para poderem participar de um evento no Autódromo de Interlagos (esses clientes tiveram a oportunidade de dar uma volta no circuito e conhecer o novo lançamento da marca) e, ainda, o patrocínio de eventos diversos no Brasil, com ações de ativação, como o Carnaval, shows de música e o Natal em Gramado.

4.4.4. A Gestão da Experiência do Cliente

Em relação ao mapeamento da jornada do cliente, o grupo FCA realizou um trabalho de identificar a jornada do consumidor para que, a partir dela, se trabalhassem gatilhos para cada momento, desde quando o cliente está considerando a possibilidade de entrar na marca, o processo da compra, a experiência com o produto, o processo de revisão e controle até o produto chegar ao descarte. Para Leite (2018), o grupo FCA tem essa preocupação de ter todas essas atividades mapeadas e registradas, de todo o mundo seguir uma diretriz única, com a direção clara da companhia de como se deve ser trabalhado, mudando o paradigma para a questão do foco do cliente, agregando mais serviço, menos produto, menos o produzir dentro de uma lógica industrial, em que se produz o que é melhor para a indústria, e tentar produzir o que, de fato, faz sentido para o consumidor, fazendo coisas que agregam ao consumidor, mesmo que não sejam tão economicamente competitivas.

Todo esse foco culmina no desenvolvimento de novos processos de atendimento internos, conforme reitera Filho (2018), de suporte à rede de concessionárias e, principalmente, da rede para o cliente, que esteja completamente alinhado a essa nova jornada. Para o grupo FCA, é importante o mapeamento da jornada do cliente:

> Eu brinco que, quando eu era criança, eu me lembro que era alegria e diversão ir com o meu pai aos finais de semana na concessionária quando ia ser feita a troca do carro da família. Hoje, isso não é mais um programa de família, ir até uma concessionária para tomar decisão sobre o carro. Se chegar o pai e falar assim: “Vamos até a concessionária trocar de carro.”, você fala: “O que é isso, pai?”. Você quer ir fazer qualquer outra coisa, menos ir à concessionária, é uma outra geração. (LEITE, 2018).

De acordo com Leite (2018), essa nova geração impacta uma mudança de tomada de decisão em relação ao marketing. Antigamente, o cliente, antes de comprar um carro, ia a seis, sete concessionárias, e agora, ele vai a duas concessionárias, pois ele está dentro do universo digital, sendo influenciado previamente e alterando seu processo de decisão. O cliente não precisa mais ir ao ponto de venda, a fase do funil de compra da consideração acontece muito antes, sendo que, antigamente, ocorria dentro do ponto de venda, onde era o lugar de o cliente conhecer o produto; porém, hoje, o cliente consegue conhecer o produto fora dele, não só pelo que a montadora fala, mas por tudo o que o universo em torno desse produto está falando também, através das redes socias, canais do *youtube*, seus influenciadores digitais e seguidores, por exemplo.

A partir da jornada, há o desenvolvimento de réguas de relacionamento de acordo com o ciclo de vida do cliente, desde o momento do *welcome* até o momento de chamar o cliente para poder fazer a recompra, integrando todas as pontas, principalmente o ponto de venda. Para a operacionalização das réguas de relacionamento, há uma série de ferramentas que permitem essa conexão com mais de 40 pontos de contato que as marcas têm com o consumidor, do momento em que ele compra até o momento em que vai fazer a recompra, incluindo momentos de felicitação, como o Feliz Aniversário, a momentos mais casuais, como quando está na hora de o cliente fazer a sua revisão, ou de conhecer um pouco mais sobre o produto que foi comprado, sendo que cada interação pode ser realizada de uma forma diferente; por exemplo, durante o *welcome*, envia-se desde um *e-mail marketing*, ou se faz uma ligação ativa, até um convite para o cliente participar de um evento.

No caso da Fiat, há o Fiat Club, que é uma iniciativa de fidelidade na qual são recompensados aqueles clientes que mais trazem receita para a companhia e estão dentro de um critério de segmentação em formato de pirâmide. Existem aqueles clientes que mais compram, mais recompram, mais fazem serviço e são reconhecidos, ganhando o direito a participar de algumas ações específicas da marca; portanto, além das réguas tradicionais de relacionamento, o cliente Fiat Club, dependendo do seu relacionamento com a marca, recebe interações e atividades específicas para ele.

Como forma de mensuração da satisfação do cliente, é utilizado o CSI – *Customer Satisfaction Index*, para vendas e pós-vendas. O cliente compra o carro, e, após um período, ele recebe um contato da marca, e há uma série de perguntas que são feitas para ele; então, é gerada uma nota,

que é comparada com todos as concessionárias do Brasil. Isso ocorre, também, para o pós-vendas, em que o cliente levou o carro para uma revisão e, após um período, aciona-se esse cliente para saber como foi a prestação de serviço. Dessa forma, são obtidos dados que permitem comparar uma concessionária com outra. Há ainda pesquisas com cunho estratégico que são realizadas por empresas independentes, como a Digipower, uma instituição mundial que trabalha para o setor automotivo.

4.4.5. A Aplicação do Marketing Experiencial

Em relação ao marketing experencial e ao estímulo dos cinco sentidos do consumidor, há algumas iniciativas globais com foco no produto, como, por exemplo, o cheiro do plástico que vai no carro, o cheiro do tecido, e não só no momento em que o carro é novo, mas também durante o uso do veículo, ou seja, como fica o cheiro desse plástico no sol, no frio à noite e no calor durante o dia, etc.

Filho e Leite (2018) explicam que, em relação ao ponto de venda - a concessionária, não há, ainda, investimentos na área do marketing experiencial para todos os cinco sentidos, exceção feita ao trabalho em relação à visão.

Nesse sentido, a preocupação começa pela fachada da concessionária, o grupo se preocupa bastante com a questão de como a fachada comunica a identidade visual da marca da concessionária.

Já no que se refere ao ambiente interno da concessionária, Filho (2018) dá alguns exemplos da preocupação com o cuidado visual, de forma a expressar o conceito da marca: a Jeep tem um padrão de teto da concessionária que tem sete sancas de gesso: são sete porque, se olhar a frente do carro da Jepp, a grade dianteira tem sete hastes, que representam um padrão visual da marca, desde o Jeep Willis, no período da Segunda Guerra Mundial. Em relação à paginação do piso, a área de entrega do carro novo tem um tipo de paginação, a disposição do carro tem outro, a passarela do cliente até a recepção e a sala de estar tem outro, a sala de estar também tem um outro tipo de paginação, que, na Jeep, é um amadeirado, vinílico.

O cuidado visual se estende para as placas de identificação dos setores e para a identificação dos departamentos dentro da concessionária, para o cliente não se sentir perdido. Filho (2018) ressalta que isso, inclusive, é uma pergunta que é feita para o cliente em termos de conforto visual e de setorização durante a pesquisa de satisfação, se ele consegue se sentir confortável do ponto de vista de saber onde está e saber para onde tem que ir.

Também para as ações de marketing, há a preocupação visual e de padronização de forma a refletir a marca, tendo sido criado um *design center* na América Latina somente para cuidar de ações, como a participação em feiras, e da comunicação em todos os pontos de contato com o cliente, para que ele consiga identificar a identidade visual quando está no ponto de venda, quando está utilizando o carro, quando está navegando no site da marca, ou quando está tendo acesso a algum material da marca. Esse cuidado, por exemplo, passa pela utilização de uma fonte única em todos os pontos de contato que a marca tem com o consumidor.

4.4.6. A aplicação da Experiência *On-line* e *User Experience*

A experiência *on-line* tem sido preocupação do grupo FCA nos últimos anos e está sendo endereçada através de diversas iniciativas.

Em 2014, a Fiat desenvolveu um site que o cliente acessava e tinham especialistas do outro lado, que, através de câmeras e de uma integração tecnológica interativa com a *web*, conseguiam apresentar o carro e ter uma conversa *on-line* com o cliente para mostrar também as funcionalidades do veículo. Esse projeto foi reconhecido mundialmente como um *case* de inovação. Nessa época, segundo Leite (2018), a Fiat já entendia que o comportamento do consumidor estava mudando do ponto de vista do processo de consideração, que ele estava tomando muito mais decisão nos ambientes *on-line* do que propriamente nos pontos de venda, e o desafio foi como a marca traria o ponto de venda para dentro do digital e como o cliente conseguiria ter aquela experiência de forma a contribuir em sua tomada de decisão.

Segundo Leite (2018), ações como essa contribuem para os clientes terem o conforto cognitivo de ter um especialista para dizer: “Pode comprar”, semelhantemente ao papel do vendedor no

ponto de venda, que deve atuar como um consultor, e não simplesmente como um tirador de pedido, dando o conforto de que o cliente está fazendo a melhor compra.

Leite (2018) declara que o primeiro desafio após a compra de um carro é o primeiro almoço em família que o cliente tem assim que pega o carro, porque, quando chega na casa da família, haverá várias pessoas que têm uma opinião divergente da do cliente em relação aos porquês da escolha daquele modelo, e é necessário justificar por que ele tomou a decisão por aquele modelo. O cliente precisa ter informação para poder dizer: "Eu comprei esse carro porque eu gosto disso, eu gosto daquilo" e não se arrepender.

Dar o direito de o cliente customizar produtos também é uma preocupação do Grupo FCA. Marcas como Fiat e Jeep entregam diversas possibilidades de customização de produtos através da internet, como para os produtos Fiat Moby e Uno. Nesse sentido, a cocriação de experiências é a base do valor do consumidor. O cliente, fenomenologicamente, determina o valor, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004); Peppers e Rogers (2017).

Outro projeto, no sentido de entender quais são todas as atividades que o consumidor faz no momento em que ele quer tomar a decisão e traduzir isso em ativos digitais que o ajudem no processo de decisão, foi a introdução no site da Fiat de um processo de simulação *on-line* em que o cliente pode fazer a aprovação diretamente com o Banco Itaú, aprovando o seu crédito digitalmente através do site.

Durante o mapeamento da jornada do cliente, percebeu-se que o cliente escolhia o carro e, então, ia ao *bankline* dele para aprovar o crédito. Assim pensou-se: por que não realizar tudo *on-line* sem a necessidade de o cliente sair da plataforma da marca? No caso de uma negativa na aprovação, o cliente é direcionado para a concessionária, para um tratamento mais adequado. Esse processo, segundo Leite (2018), diminui as dúvidas do cliente em relação à possibilidade de aquisição do bem e melhora a possiblidade de escolhas de acordo com seu poder aquisitivo, considerando as várias versões e preços que um determinado modelo tem.

Segundo Leite (2018), o processo de decisão de compra pode levar até seis meses, sendo a consideração extremamente passiva, pois o cliente está sempre considerando um carro porque o viu na rua ou na garagem do seu prédio, ou porque viu a comunicação na televisão, num anúncio de internet, no jornal, na revista. Nesse sentido, vai chegar um momento em que ele vai ter um gatilho de compra que pode ser disparado por diversos fatores: pode ser porque teve

uma ascensão profissional ou porque perdeu o emprego, ou porque bateu o carro. Portanto, o desafio é conseguir criar serviços digitais que aproximem o cliente da marca e facilitem essa decisão.

O Grupo FCA tem feito, também, um trabalho junto às concessionárias como forma de melhorar suas plataformas digitais e disponibilizar a consulta de estoque ao cliente, pois, quanto mais o cliente tem a visibilidade da oferta de veículos que aquela concessionária tem e seu estoque, maior a chance de o cliente se movimentar até lá para poder fechar o negócio.

Outra iniciativa digital foi o desenvolvimento do manual do veículo em formato digital, pelo *app* da Fiat, pelo qual o proprietário pode ter acesso a todas as informações, realizar o *onboard* inicial do produto e tirar dúvidas sobre agendamento de serviço. O *app* permite também uma busca inteligente dentro da aplicação, em que, por exemplo, o cliente pode perguntar: "Quanto de ar precisa ser colocado nos pneus do carro?". O *app* responderá sem haver a necessidade de se abrir a porta do carro e ficar procurando essa informação, ressalta Leite (2018).

4.4.7. Análise final da entrevista com o Grupo FCA e cruzamento com a teoria

De acordo com a entrevista em profundidade realizada com o Grupo FCA, detentora, no Brasil, das marcas Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge e RAM, a FCA possui um portfólio completo de veículos que atende desde os clientes interessados por veículos populares até versões *premium* na faixa dos R$ 300.000,00. A estrutura de CRM e digital, responsável por customer experience, trabalha de forma centralizada atendendo a todas as marcas.

O processo de planejamento do grupo FCA inicia-se a partir das marcas e modelos do portfólio e trabalha com perfis de clientes segmentados, definidos através de *personas* da marca, com uma preocupação de considerar as potenciais variações que um público pode ter ao utilizar determinados produtos mais híbridos, como, por exemplo, as *pick-ups*. O planejamento do grupo FCA é coerente com as definições de Gentile, Spiller e Noci (2007) e Pepper e Rogers (2017) no que se refere a diferenciar os clientes conforme o valor e estilo de vida.

O foco e desafio do planejamento de marketing do Grupo FCA tem sido adaptá-lo ao novo perfil do consumidor e sua jornada através do funil de compra, muito mais focada no digital e

que, ultimamente, teve a etapa de consideração alterada, conforme descrito neste estudo, por Evans e Mckee (2010) no conceito do Ciclo de Feedback Social (Figura 4 deste estudo), o qual apresenta uma adaptação do tradicional funil de compra, em que a consideração corresponde a um novo vetor que impacta, muitas vezes positivamente, e em outras, negativamente, os esforços dos negócios e as organizações para crescer em seus mercados. Isso demonstra, também, uma preocupação do grupo com os fatores situacionais, o que é discutido nos modelos teóricos de Verhoef et al. (2009) e Grewal, Levy e Kumar (2009).

O grupo desenvolve atividades de customer experience para grupos segmentados de forma tematizada e com o objetivo de despertar sentimentos em relação ao produto e à marca, como o apoio ao Camp Jeep, o patrocínio do guia Michelin, o lançamento do Fiat Cronos no Autódromo de Interlagos e ações de ativação como o Carnaval, shows de música e o Natal em Gramado, iniciativas coerentes com o defendido nos modelos teóricos de muitos autores, como Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998); Schmitt (1999, 2013) e Ding e Tseng (2015).

O apoio a iniciativas como o Camp Jeep demonstra, ainda, que o Grupo FCA tem uma preocupação em estimular relacionamento com grupos pares, elemento descrito no modelo de Gentile, Spiller e Noci (2007).

O mapeamento da jornada do cliente é realizado pelo Grupo FCA como forma de desenvolver gatilhos em cada uma das fases do seu relacionamento com a marca, desde a possibilidade de entrada do cliente na marca até o descarte do seu produto, e que culminam no desenvolvimento de novos processos de atendimentos internos, de suporte à rede de concessionárias e, principalmente, da rede para o cliente. O mapeamento da jornada do cliente é um elemento presente e discutido nos modelos teóricos de Nasution et al. (2014) e também abordado nas teorias de Peppers e Rogers (2017) e Madruga (2018).

O grupo FCA utiliza-se de réguas de relacionamento para a comunicação e interação por diversos canais, respeitando o ciclo de vida do cliente, como comunicações diversas, por exemplo, na entrada do cliente na marca, ou em datas de felicitação, no aniversário do cliente, ou em momentos de interação com o produto, como quando é necessário fazer a revisão do carro. O desenvolvimento de comunicação da marca por diversos canais, procurando personalizar e individualizar a comunicação e ressaltar os aspectos da marca, foi abordado nos

modelos conceituais de Holbrook e Hirschman (1982); Schmitt (1999) e Pepper e Rogers (2017).

O Fiat Club, um programa de fidelidade, é uma outra iniciativa do grupo para proprietários da marca. No Fiat Club, são recompensados aqueles clientes que mais trazem receita para a companhia, dentro de um critério de segmentação. Dessa forma, o relacionamento, as suas interações e atividades específicas são customizadas e adaptadas conforme seu nível no programa. Prahalad e Ramaswamy (2004) e Peppers e Rogers (2017) são autores que defendem em seus modelos teóricos que a empresa deva adaptar a experiência do cliente com base nas necessidades e no valor, para torná-lo mais relevante para o cliente, para tornar a vida do cliente um pouco mais fácil e melhor.

A satisfação do cliente é mensurada de forma periódica, através da metodologia CSI – *Customer Satisfaction Index*, tanto no momento de pré-venda como no pós-venda, possibilitando a obtenção de métricas de comparação entre as concessionárias. Holbrook e Hirschman (1982), Schmitt (1999) e Grewal, Levy e Kumar (2009) defendem o monitoramento dos sentimentos pós-consumo através de métricas que possam monitorar alterações na percepção sobre o produto.

Em relação ao uso do marketing experiencial, ou seja, o estímulo dos cinco sentidos do consumidor, é dado foco para o olfato e para a visão. O olfato é trabalhado através de iniciativas globais em relação ao produto, como o cheiro de plásticos e tecidos; já a preocupação visual recebe um grande foco em relação à padronização da identidade visual do ambiente da concessionária, desde a fachada, passando pelo teto e piso, até as placas de sinalização internas. Outra iniciativa é a padronização das ações de marketing através do *design center* da América Latina. Não foram citadas iniciativas em relação aos sentidos de tato, audição e degustação. Autores como Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998), Schmitt (1999) e Nasution et al. (2014) enfatizam a necessidade de despertar reações no consumidor através dos cinco sentidos.

A tangibilização da experiência, a valorização da estética de produtos e a obtenção de esperiências prévias e acumuladas são reforçadas através de iniciativas digitais como aquela em que o cliente acessava um site que permitia o acesso ao showroom da Fiat, em que, de forma virtual, especialistas interagiam com os clientes, apresentando o carro e suas funcionalidades, aproximando o cliente da marca no momento de consideração, ou ainda através de ações *off-*

line, como o lançamento do Fiat Cronos no Autódromo de Interlagos. Esses elementos foram trabalhados nos modelos conceituais por diversos autores como Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998), Schmitt (1999), Verhoef et al. (2009) e Nasution et al. (2014).

Melhorar a usabilidade do produto e facilitar a jornada de compra do cliente é uma preocupação do Grupo FCA, que desenvolve atividades como a integração da simulação *on-line*, em que o cliente pode fazer a aprovação do crédito para a compra do veículo diretamente com o Banco Itaú através do site da marca ou a disponibilização de consulta de estoque ao cliente nos sites das concessionárias. Desenvolveu-se, também, um *app* da FIAT, com o manual do veículo em formato digital, pelo qual o proprietário pode ter acesso a todas as informações, realizar o *onboard* inicial do produto e tirar dúvidas sobre agendamento de serviço. Iniciativas destinadas a atender aos objetivos e tipos de viagens de compras dos clientes foram foco de discussão dos modelos teóricos de Verhoef et al. (2009); Pucccinelli et al. (2009) e Nasution et al. (2014). Já a melhoria da experiência prática e da usabilidade do produto faz parte do modelo teórico de Gentile, Spiller e Noci (2007).

4.5. Análise cruzada das entrevistas e da teoria

Após a apresentação da análise individual de cada entrevista em profundidade e seu cruzamento com a teoria, é descrita, a seguir, a análise cruzada das entrevistas para o conceito de *customer experience* e para cada um dos tópicos pesquisados neste estudo e que fizeram parte do roteiro da entrevista.

O cruzamento dos quinze elementos levantados através da análise da teoria e dos modelos teóricos de customer experience estudados foi, também, considerado nesta análise. Cada um desses elementos foi reorganizado e classificado a partir de cada tópico pesquisado, seguindo a pertinência teórica do assunto com o tópico estudado, a critério deste autor e explicado mais adiante.

O cruzamento desses elementos com os dados obtidos nas entrevistas em profundidade permitirá a análise de forma mais clara da aplicação de customer experience pelas empresas pesquisadas.

Dessa forma, a análise cruzada será apresentada a partir da seguinte estrutura:

- conceito de *customer experience*

- estratégia de marketing, que incluiu a discussão dos elementos: sentimentos em relação ao produto e marca, diferenciar os clientes conforme o valor e estilo de vida e fatores situacionais.

- aplicação de customer experience, que incluiu a discussão dos elementos: tangibilização da experiência e estética do produto.

- gestão da experiência do cliente, que incluiu a discussão dos elementos: comunicação e interação, objetivos e viagens de compras, sentimentos pós-consumo, customização e cocriação, experiências prévias e acumuladas, jornada do consumidor e relacionamento com grupos pares.

- aplicação do marketing experiencial, que incluiu a discussão do elemento: os cinco sentidos.

- aplicação da experiência *on-line* e *user experience*, que incluiu a discussão dos elementos: diversão e jogo e usabilidade do produto.

Posteriormente, ainda, serão apresentados os quadros que sumarizam os dados a partir de cada elemento dos modelos teóricos analisados, de forma individualizada.

A seguir, é apresentada a análise cruzada dos dados levantados nas entrevistas referentes aos tópicos pesquisados e respectivos elementos encontrados nos modelos teóricos.

4.5.1. Análise cruzada dos tópicos pesquisados com a teoria

Nesse cruzamento, além dos tópicos estratégia de marketing, aplicação de customer experience, gestão da esperiência do cliente, aplicação do marketing experiencial, aplicação da experiência *on-line* e *user experience*, foi considerado, também, o conceito de cada um dos entrevistados sobre *customer experience*.

4.5.1.1. Conceito de *customer experience*

A variedade de conceitos explicitados no referencial teórico demonstra uma grande abrangência de conceitos de *customer experience*, explícitos e implícitos, com focos distintos.

Vale destacar, ainda, que, entre os anos 2012 e 2015, houve uma onda de trabalhos publicados de customer experience com foco no marketing experiencial, como os dos autores Moral e Alles (2012), Pontes (2012), Yoon (2013) e Madzharov, Block e Morrin (2015).

Pontes (2012) faz uma análise semelhante à desenvolvida neste estudo para o marketing experiencial e conclui que diferentes abordagens mostram que ainda existem lacunas no conhecimento do que, efetivamente, vem a ser Marketing Experiencial, o que reforça a divergência de conceitos encontrados neste estudo.

Como forma de deixar mais claras as diferentes abordagens, sumarizam-se abaixo, no Quadro 6, as definições encontradas no referencial teórico deste estudo.

Quadro 6 - Conceitos de *customer experience* (teoria)

Autores (em ordem cronológica)	Definição ou conceito assumido (continua)
Holbrook (1987)	Iguala o conceito de valor ao de experiência. Para ele, valor é um tipo de experiência que ocorre quando um objetivo é atingido ou uma necessidade é satisfeita.
Pine II e Gilmore (1998, 1999)	*Customer Experience* como encenação: serviços são usados como palco e produtos como apoio para engajar os consumidores em eventos memoráveis, pelos quais a organização pode cobrar. Experiências envolvem a participação, ativa ou passiva, do consumidor e a conexão deste com o evento, que pode ocorrer por imersão ou absorção.

Autores (em ordem cronológica)	Definição ou conceito assumido (continuação)
Schmitt (1999)	*Customer experience* como os eventos privados (subjetivos) que ocorrem em resposta a um estímulo. Para ele, *customer experience* ocorre como decorrência da observação direta ou da participação em eventos – reais, imaginados ou virtuais.
Berry, Carbone e Haeckel (2002)	*Customer experience* é muito mais do que prover entretenimento ou engajamento criativo dos consumidores, é a jornada do consumidor, que se materializa por meio de pistas (*clues*) e internalização, pelo consumidor, do significado e valor dessas pistas.
Prahalad e Ramaswamy (2004)	O que determina o valor de um produto para o consumidor é a qualidade da experiência que ele espera que ocorra em decorrência do consumo.
Meyer e Schwager (2007)	*Customer experience* como a resposta interna e subjetiva que os consumidores apresentam em relação a qualquer contato direto e indireto com uma companhia.
Gentile, Spiller e Noci (2007)	*Customer experience* como o resultado de interações entre o consumidor e um produto ou uma organização.
Clarke (2007)	*Customer experience* como a oferta de presentes a terceiros.
Hamilton e Thompson (2007)	*Customer experience* pode ocorrer da forma tradicional, no contato com um produto, ou de modo menos direto, a partir do contato com descrições de experiências de terceiros.
Dahl e Moreau (2007)	*Customer experience* como o universo de atividades em que os consumidores produzem um determinado resultado concreto ou efetivo.
Lutz e Foong (2008)	Uma boa *customer experience* seria caracterizada pela resolução rápida de problemas, enquanto uma experiência ruim decorreria de processos organizacionais confusos e pouco amigáveis.
Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros e Schlesinger (2009)	*Customer experience* como um fenômeno holístico, envolvendo respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do consumidor.

Autores (em ordem cronológica)	Definição ou conceito assumido (conclusão)
Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009)	*Customer experience* são as respostas do consumidor, tanto internas e subjetivas (sensações, sentimentos e cognições) quanto as comportamentais em relação a uma marca.
Lemke, Clark e Wilson (2010)	*Customer experience* como a resposta subjetiva do cliente para o encontro holístico e indireto com a empresa.
Greemberg (2010)	*Customer Experience Management* é focado externamente, opera na perspectiva do cliente para a empresa (de fora para dentro).
Schmitt (2013)	*Customer experience* ocorre em três níveis distintos, porém complementares: funcional, que provê benefícios utilitários; pessoal, em que a marca é vista como relevante em função de sua conexão com a identidade do consumidor; e social, em que predomina a perspectiva sociocultural e um sentimento de comunidade.
Moral e Alles (2012)	*Customer experience* é abordado sob a ótica do marketing experiencial e visa oferecer aos consumidores uma experiência única de consumo, estabelecendo uma relação com a marca ou empresa, com base em emoções, sentimentos ou pensamentos, entre outros fatores, que o produto desperta no consumidor.
Yoon (2013)	*Customer experience* como a interação de componentes racionais, sensoriais e afetivos, presentes na atmosfera da loja (física) ou na configuração de lojas virtuais.
Josh (2014)	*Customer experience* como a soma de todas as experiências que um cliente tem em cada ponto de contato do relacionamento entre empresa e cliente.
Peppers e Rogers (2017)	Gerenciar a relação com o cliente é tudo o que a empresa faz, e a experiência do cliente é o que este sente como resultado.
Madruga (2018)	*Customer experience* envolve a estruturação de todos os canais de relacionamento remotos ou presenciais, medidos para otimizar a experiência dos funcionários e o estabelecimento de foco na jornada do cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Entre os conceitos apresentados no quadro acima, incluem-se, também, os já apresentados no ensaio de minha coautoria "Sobre festas, jornadas e marcas: proposição de um framework para a experiência do consumidor", publicado no CLAV 2016.

A seguir, apresentam-se os conceitos obtidos dos participantes das entrevistas em profundidade com foco no setor automotivo (Quadro 7).

Quadro 7 - Conceitos de *customer experience* (entrevistas)

Conceitos de *Customer Experience* (para a indústria automotiva)
Movida Rent a Car
Entrevistado 1: Charles Sperandio
Customer experience é a experiência como um todo, desde a entrega da experiência da viagem, tanto corporativa quanto de lazer, com o carro como o elemento que norteia a experiência.
Entrevistado 2: Danilo Aquillas
Customer experience é prover experiências que permeiem o aluguel de um carro, tudo o que um cliente vai fazer com o carro durante uma locação e, além do carro, dando outras oportunidades de conexão, que o cliente possa se sentir sempre conectado, sempre compartilhando o que ele está sentindo na viagem, aproveitando cada momento.
Audi do Brasil
Entrevistado 1: Simone Caggiano
Customer experience é a estratégia para atrair e fidelizar os clientes; significa prestigiar os clientes, fazê-los se sentir diferenciados.
Grupo FCA
Entrevistado 1: João Paulo Filho
Customer experience é a importância do conhecimento do cliente a partir da análise de dados, a necessidade de aprender, entender como o cliente se comporta com o produto, entender como o cliente toma a decisão de não comprar o produto e entender, nessa experiência do consumidor, o que o cliente pode dizer para a marca de forma preditiva, prevendo o que ele vai querer daqui a cinco, dez anos, antecipando e criando inovações para suas necessidades.
Entrevistado 2: Alan Leite
Customer experience são as várias etapas de interação de um consumidor com a marca através de um serviço ou de um produto que ele compra, onde é necessário à marca se posicionar entendendo a jornada com esse produto, do processo de decisão até o descarte, e criar pontos de contato e relacionamento com esse consumidor, durante toda essa jornada, que acrescente valor a ele e que seja relevante nesse processo de decisão ou no processo de relação que ele tem com a marca.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da interpretação das declarações dos autores nas entrevistas.

Fica clara, portanto, a divergência de conceitos, ora tomada do ponto de vista do consumidor, ora tomada do ponto de vista da empresa ou marca, tanto em relação aos conceitos teóricos

como pela visão prática dos entrevistados e, portanto, para efeito deste estudo, com o objetivo de diminuir a confusão em torno do tema, este autor tomou a liberdade de estabelecer uma nova definição sob a perspectiva do cliente e outra, da empresa ou marca, conforme exposto a seguir.

Sob a perspectiva do cliente, *customer experience* é o resultado decorrente das suas interações ativas e passivas ao longo de sua jornada com a marca, as quais determinam a continuidade ou não do relacionamento.

E essas interações ativas e passivas podem ser mapeadas e trabalhadas para agregar valor ao consumidor e vice-versa. Portanto, surge a necessidade de, também, definir *customer experience* do ponto de vista da marca e das práticas de gestão da experiência ou *customer experience management*.

Desse modo, sob a perspectiva da marca, *customer experience* é o conjunto de estratégias e ferramentas de gestão que procuram criar para o cliente uma experiência única de consumo através de todos os canais remotos e presenciais, de forma a agregar valor para ambas as partes.

A seguir, estabelecem-se os cruzamentos entre a teoria e os dados levantados, conforme cada tópico constante do roteiro de entrevista.

4.5.1.2. Questões gerais sobre a estratégia de marketing

Este tópico da entrevista procurou identificar as estratégias macro da empresa e de que forma ocorriam os processos de planejamento de marketing e a preparação do ambiente interno de marketing para o desenvolvimento da estratégia de customer experience.

Para a análise cruzada da estratégia de marketing das empresas, selecionaram-se os elementos estudados nos modelos teóricos relacionados a fatores situacionais, segmentação e posicionamento de marketing. Esses elementos fazem parte da base de um processo decisório em marketing. De acordo com Campomar e Ikeda (2006, p. 13), as principais decisões e atividades podem ser agrupadas em relação a seis itens: segmentação e posicionamento de marketing, estrutura ou organização de marketing, sistema de informações de marketing, estudo

e segmentação do mercado, decisões sobre o composto de marketing (4Ps) e planejamento e controle de marketing.

De acordo com as entrevistas em profundidade realizadas, fica claro inferir que as empresas pesquisadas trabalham sua estratégia de marketing de forma segmentada, conforme o valor e estilo de vida, sendo que as *personas* da marca, como forma de determinar modelos de perfil de públicos para cada linha de veículos do portfólio, são claramente utilizadas.

Para Gentile, Spiller e Noci (2017), o aspecto de estilo de vida se refere aos valores que o consumidor e a marca possuem em comum, sendo que componentes de experiência, como o estilo de vida, seriam um ponto de intersecção entre organizações e consumidores, com o elemento de ligação representado pelo valor. Dessa forma, a utilização de estratégias baseadas em segmentação se torna um elemento importante para a aplicação de customer experience.

A tematização é outro aspecto importante de customer experience presente em teorias de vários acadêmicos, incluindo os estudos seminais de Pine e Gilmore (1998), que definiram que serviços são usados como palco e produtos como apoio para engajar os consumidores em eventos memoráveis, pelos quais a organização pode cobrar. Todas as empresas entrevistadas declararam realizar eventos e patrocínios com o foco na tematização da experiência e, consequentemente, criar um elo emocional expressivo entre seus clientes, o que denota uma estratégia de marketing fortemente voltada ao desenvolvimento de customer experience.

Por fim, a consideração de fatores situacionais faz parte do processo de planejamento e estratégia de marketing. Campomar e Ikeda (2006, p. 112) defendem que, para o planejamento de marketing, é necessário um processo que identifique ou antecipe as necessidades do consumidor e as atenda de forma a ir ao encontro das necessidades da organização. A utilização de processos semelhantes foi defendida nos modelos teóricos de customer experience de Verhoef et al. (2009) e Grewal, Levy e Kumar (2009). Nesse sentido, a utilização de *personas* da marca por todas as empresas entrevistadas, como forma de considerar traços de personalidade do cliente, e a estratégia de comunicação e conversão regionalizada da Audi demonstram que a estratégia de marketing dessas empresas tem foco em customer experience.

O Quadro 8, abaixo, sumariza o cruzamento das informações obtidas relativas a esse tópico com a teoria e os modelos teóricos considerados neste estudo.

Quadro 8. Estratégia de marketing

Estratégia de marketing
Teoria
Sentimentos em relação ao produto e à marca: a tematização e a utilização de fantasias e imagens que despertem sentimentos em relação ao produto e seu enquadramento em grupos de aspiração, pensamentos e sentimentos sobre marcas refletem pensamentos e sentimentos em relacionamentos pessoais: Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998); Schmitt (1999, 2013); Ding e Tseng (2015). **Diferenciar os clientes conforme o valor e estilo de vida:** refere-se aos valores que o consumidor e a marca possuem em comum. Saber como os clientes são diferentes permite que uma empresa concentre os seus recursos naqueles clientes que irão trazer o maior valor para a empresa: Gentile, Spiller e Noci (2007); Pepper e Rogers (2017). **Fatores situacionais:** fatores macroeconômicos e políticos, traços de personalidade, sociodemografia, localização e circunstâncias situacionais: Verhoef et al. (2009); Grewal, Levy e Kumar (2009).
Movida Rent a Car
Estratégia de marketing multicanal, abrangente e segmentada, com foco em comunicação de nicho, adaptada por tipo de *persona* da marca, além de interações por eventos e digital, programa de fidelidade; rede própria de lojas abrangente e com alta capilaridade; portfólio amplo de modelos e serviços agregados; público-alvo abrangente com foco na classe AB, jovens e algumas *personas* da marca específicas (ex. *geeks*); preços dos produtos no patamar mais baixo da concorrência (em relação aos líderes de mercado); patrocínio e tematização de experiências junto ao ponto de venda, relativo a datas comemorativas, parcerias com empresas de filmes, festivais de música, direcionados pelas *personas* da marca, privilegiando temas voltados a tecnologia, inovação e universo *geek*.
Audi do Brasil
Estratégia de marketing regionalizada e segmentada, com foco em comunicação segmentada por *personas* e regiões, interações por eventos, formadores de opinião e meio digital, conforme o valor e estilo de vida, programa de formadores de opinião; rede de concessionárias terceirizadas; estratégia de conversão por concessionária de acordo com o potencial da região; portfólio de produtos abrangente dentro da linha *premium*, público-alvo classe A+ e AB, com foco em jovens (homens e mulheres) e *personas* específicas; preço dos produtos *premium*; eventos tematizados de acordo com o modelo do carro e a *persona* da marca, sempre procurando transmitir o DNA da marca.
Grupo FCA
Estratégia de marketing centralizada, multicanal, abrangente e segmentada, com foco em comunicação segmentada por *personas*, além de interações por eventos e digitais, Fiat Club; rede de concessionárias terceirizadas; portfólio de produtos amplo, cobrindo todas as faixas de público; público-alvo classes A, B e C; preço dos produtos conforme a categoria; eventos tematizados de acordo com o modelo do carro e a *persona* da marca; estratégia para a nova etapa de consideração do cliente.

Fonte: autoria própria.

4.5.1.3. Questões gerais sobre a aplicação de customer experience

Durante as entrevistas em profundidade, o tópico "aplicação de customer experience" serviu de introdução para o tema, no qual foi discutido o entendimento dos entrevistados em relação a *customer experience* e discutidas as principais ações que as marcas desenvolvem para tangibilizar a experiência, muitas delas ligadas ao produto da marca.

Dessa forma, para a análise cruzada da aplicação de customer experience, foram selecionados os elementos constantes da revisão teórica e dos modelos teóricos relativos ao produto, suas funcionalidades e estética. A definição do conceito de *customer experience* também foi abordada nessa fase da entrevista, porém, já foi tratada anteriormente, através do item 4.5.1.1.

O produto é o ponto focal dos entrevistados como gerador da experiência do cliente; o carro, seu propósito funcional, aspectos utilitários, a marca e seus benefícios emocionais são muito bem trabalhados pela Audi do Brasil e pelo Grupo FCA, procurando apresentá-los através de um contexto que permita expandir e materializar os seus benefícios, como eventos tematizados e atividades digitais. Muitas vezes, o carro, se pertencente ao segmento *premium*, por si só, através do seu *design* e tecnologia embarcada, torna-se um componente muito desejado e que impacta a experiência do cliente por si só.

A Movida Rent a Car não foca tanto no envolvimento do carro com o cliente, e, muitas vezes, tem uma relação de curto prazo com seus clientes, através da locação do veículo por alguns dias, diferentemente das montadoras, em que o veículo fica pertencendo ao cliente por um longo prazo. A Movida tem foco na jornada e no aspecto utilitário que a utilização do carro vai proporcionar durante a locação, o que faz com que a empresa desenvolva produtos que possam ser locados como opcionais à locação do veículo e que possam melhorar a sua utilização durante a jornada. Independentemente disso, e como forma de reiterar a imagem de marca de empresa jovem e moderna, a Movida procura patrocinar eventos como forma de transferência e reforço de imagem.

Ficam claros, portanto, os investimentos dos entrevistados no desenvolvimento de estratégias de aplicação de customer experience através da tangibilização da experiência e do trabalho da estética do produto, como defendido por autores diversos analisados neste estudo, entre eles, Holbrook e Hirschman (1982), Pine e Gilmore (1998) e Schmitt (1999).

O Quadro 9, abaixo, sumariza o cruzamento das informações obtidas relativas a esse tópico com a teoria e os modelos teóricos considerados neste estudo.

Quadro 9. Aplicação de customer experience

Aplicação de customer experience
Teoria
Tangibilização da experiência: criar formas de tangibilizar a experiência, através do seus contato com a marca e os benefícios gerados. Pine e Gilmore (1998); Schmitt (1999). **Estética de produto:** trabalhar aspectos utilitários e ressaltar a estética do produto, embalagem, etc. Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998).
Movida Rent a Car
Grande oferta de produtos complementares com aspectos utilitários e suporte à viagem do cliente com foco na tangibilização da experiência; tematização da comunicação através de eventos.
Audi do Brasil
Interação e tematização das experiências, através de eventos exclusivos, tangibilizando o DNA da marca de sofisticação, esportividade e progressividade; produto *premium*, *test drive*.
Grupo FCA
Atividades de interação através de eventos de forma tematizada e com o objetivo de despertar sentimentos em relação ao produto e à marca. Formas inovadoras de aproximar o cliente durante a fase de consideração, através do meio digital, utilizando especialista para consolidar as razões da escolha.

Fonte: autoria própria.

4.5.1.4. Questões específicas sobre a gestão da experiência do cliente

Para a análise cruzada da gestão da experiência do cliente, foram selecionados os elementos constantes da revisão teórica e dos modelos teóricos relacionados às atividades envolvendo a análise dos dados do cliente e a gestão das informações, o planejamento das comunicações segmentadas e o desenvolvimento de experiências e interações com o cliente, além da mensuração dos seus resultados. Essas atividades fazem parte do processo de Identificar, Diferenciar, Interagir e Customizar, que é um dos marcos da gestão do relacionamento e da experiência do cliente, de autoria de Pepper e Rogers (2017).

Todas as empresas pesquisadas realizam a comunicação de forma segmentada, procurando interagir com o cliente através de réguas de relacionamento, conforme o ciclo de vida do cliente e suas fases, aquisição, fidelização e retenção. Esse aspecto é ressaltado como um importante elemento dos modelos de Holbrook e Hirschman (1982); Schmitt (1999) e Pepper e Rogers (2017).

O destino e a missão de compra dos clientes acabam influenciando a sua orientação e, consequentemente, o resultado das interações naquele momento, como defendido por Verhoef et al. (2009); Pucccinelli et al. (2009) e Nasution et al. (2014). As empresas Movida Rent a Car, Audi e Grupo FCA demonstraram preocupação com o assunto ao terem atividades, funcionalidades e produtos nessa linha, como, por exemplo, a Movida, ao desenvolver produtos complementares à viagem do cliente, como a Rádio Movida ou o Trip Advisor, com dicas de viagens no seu *app*, a Audi, ao desenvolver comunicação em TV fechada para os fazendeiros de Goiânia aos finais de semana, e o Grupo FCA, ao incentivar as concessionárias a permitirem a consulta ao estoque dos veículos disponíveis em suas plataformas digitais.

Outro aspecto importante durante a gestão da experiência do cliente é dar a possibilidade dos clientes de realizarem atividades de customização e cocriação, o que, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004) e Peppers e Rogers (2017), é um componente importante da estratégia competitiva das empresas com foco no cliente. A Audi do Brasil e o Grupo FCA desenvolveram iniciativas que permitem um processo de customização das suas ofertas, como a recém-desenvolvida e em fase de lançamento *function on demand* da Audi, que permitirá que as funcionalidades dos carros sejam contratadas de acordo com a necessidade do cliente. Já o Grupo FCA permite que vários modelos tenham um nível de customização considerável pela internet, como realizado, há alguns anos, no lançamento da última versão do Uno no Brasil.

Outras atividades presentes no dia a dia da gestão da experiência do cliente nas empresas pesquisadas são iniciativas que permitem ao cliente acumular experiência com seus produtos, seja através da utilização dos produtos, como ocorre no *test drive* promovido pelas montadoras pesquisadas, como no contato em relação à opinião de pessoas reais de influência e aspiração da marca, como é o caso do Bruno de Luca para a Movida. *Customer experience*, do ponto de vista do cliente, como definido por este autor, em virtude da análise teórica realizada neste, é o resultado decorrente das interações ativas e passivas ao longo da jornada com a marca ou empresa que determina a continuidade ou não do relacionamento. Tal ponto de vista também é

reforçado por Verhoef et al. (2009) e Nasution et al. (2014), ao incluírem a importância de experiências prévias e acumuladas em seus modelos teóricos. No mesmo sentido, vale ressaltar o modelo de Gentile, Spiller e Noci (2007), que destaca a importância do relacionamento com grupos pares na formação da experiência do cliente.

Por fim, dois elementos que auxiliam o processo de gestão da experiência do cliente são o mapeamento da jornada do cliente, foco de discussão do modelo de Nasution et al. (2014) e discutido nos trabalhos de Peppers e Rogers (2017) e Madruga (2018), e o monitoramento de sentimentos pós-consumo, representado pela aplicação de pesquisas de satisfação, como defendem Holbrook e Hirschman (1982), Schmitt (1999) e Grewal, Levy e Kumar (2009). O mapeamento da jornada é realizado adequadamente pela Audi do Brasil e pelo Grupo FCA e, apesar de não formalizado, é de realização parcial pela Movida Rent a Car. Vale destacar a importância que, atualmente, dá o Grupo FCA para o mapeamento da nova jornada do consumidor frente aos meios digitais. Em relação ao monitoramento dos sentimentos pós-consumo, todas as empresas pesquisadas realizam, periodicamente, pesquisas de satisfação com seus clientes.

Dessa forma, fica clara a preocupação das empresas entrevistadas com o investimento em estrutura e iniciativas que permitam a realização da gestão da experiência dos seus clientes.

O Quadro 10, a seguir, sumariza o cruzamento das informações obtidas relativas a esse tópico com a teoria e os modelos teóricos considerados neste estudo.

Quadro 10. Gestão da Experiência do cliente

Gestão da Experiência do cliente (continua)
Teoria
Comunicação e interação: desenvolvimento de comunicação da marca por diversos canais, procurando personalizar e individualizar a comunicação e ressaltar os aspectos da marca: Holbrook e Hirschman (1982); Schmitt (1999), Pepper e Rogers (2017). **Objetivos e viagens de compras:** por exemplo, clientes orientados a tarefas podem considerar o sortimento como um *driver* mais importante da sua experiência do que os clientes orientados para a experiência: Verhoef et al. (2009); Pucccinelli et al. (2009), Nasution et al. (2014). **Sentimentos pós-consumo:** identificar o nível de satisfação do cliente e cuidar do relacionamento e métricas pós-consumo que possam provocar alterações na percepção sobre o produto: Holbrook e Hirschman (1982), Schmitt (1999); Grewal, Levy e Kumar (2009). **Customização e Cocriação:** customizar tratamento; a empresa deve adaptar a experiência do cliente, com base nas necessidades e no valor, para torná-lo mais relevante para o cliente, para tornar a vida do cliente um pouco mais fácil e melhor. Nesse sentido, a cocriação de experiências é a base do valor do consumidor. O cliente, fenomenologicamente, determina o valor: Prahalad e Ramaswamy (2004); Peppers e Rogers (2017). **Experiências prévias e acumuladas:** a experiência atual do cliente no momento t é afetada pelas experiências passadas do cliente no tempo t – 1, incluindo experiências em canais alternativos: Verhoef et al. (2009); Nasution et al. (2014). **Jornada do consumidor:** experiências são divididas em três categorias: pré-consumo, consumo e pós-consumo do serviço. O acúmulo dessas experiências, então, transcende para o que é representado pela quarta camada (a experiência global do consumidor): Nasution et al. (2014). **Relacionamento com grupos pares:** engloba tanto os relacionamentos reais do consumidor com outras pessoas ou grupos, quanto o relacionamento com grupos de aspiração: Gentile, Spiller e Noci (2007).
Movida Rent a Car
Comunicação por diversos canais e meios, tanto *on-line* quanto *off-line*, réguas de relacionamento segmentadas, comunicação para nichos; desenvolvimento de benefícios e interações conforme a viagem e destino do cliente e perfil de *personas*; IEM – Índice de Excelência Movida, NPS – *Net Promoter Score* e cliente oculto; controle da qualidade dos canais com a utilização de modelo de 100% de lojas próprias; mapeamento parcial da jornada, com foco nos pontos de contato *off-line*; comunicação pelas mídias sociais, patrocínio de formadores de opinião.

Gestão da Experiência do cliente (conclusão)
Audi do Brasil
Comunicação por diversos canais e meios, tanto *on-line* quanto *off-line*, com foco em canais regionalizados, réguas de relacionamento conforme o ciclo de vida do cliente e segmentadas por *persona*, comunicação regionalizada; pesquisa de satisfação de venda e pós-venda; sistema *function on demand*; *test drive* de modelos esportivos para influenciar na aquisição futura ou atual de outros modelos; a jornada toda mapeada e aprofundamento da jornada em cada ponto de contato é constante; a utilização de embaixadores da marca e a identificação de formadores de opinião regionais realizando comunicação pelas mídias sociais.
Grupo FCA
Comunicação por diversos canais e meios, tanto *on-line*, quanto *off-line*, réguas de relacionamento conforme o ciclo de vida do cliente; consulta ao estoque do cliente; CSI – *Customer Satisfaction Index*; possibilidade de o cliente customizar veículos pela internet, ex. Moby e Uno; especialistas apresentando o carro e suas funcionalidades pela *web*; mapeamento da jornada realizado como forma de obter gatilhos em cada fase do relacionamento, considerado de extrema importância para compreender o novo funil de compras do cliente e o novo perfil do consumidor; apoio a clubes de usuários, como o Camp Jeep.

Fonte: autoria própria.

4.5.1.5. Questões específicas sobre a aplicação do marketing experiencial

Para a análise cruzada da aplicação do marketing experiencial, foi selecionado o elemento da teoria e dos modelos teóricos analisados, referente aos cinco sentidos, olfato, tato, paladar, visão e audição.

Todas as empresas pesquisadas, de alguma forma, possuem preocupações e iniciativas desenvolvidas para estimular os sentidos do consumidor, mas algumas delas, ainda de forma restrita.

A preocupação com despertar reações do consumidor em relação à visão foi encontrada em todos os entrevistados com foco em estimular o cliente no ponto de venda físico, através de comunicação visual padronizada, mobiliário, teto, piso e placas informativas, além da preocupação com a aplicação da marca em ações de comunicação diversas. O olfato é uma outra preocupação constante das montadoras de veículos, que se preocupam em desenvolver perfumes específicos para o “cheiro de carro zero”. A audição é foco de ações da Movida,

através da rádio Movida e da Audi, que chega a trabalhar roncos de motor diferenciados para cada modo de direção embarcado em alguns de seus produtos. Já o paladar é trabalhado timidamente pelas marcas, ao oferecerem comidas e degustações em eventos e nos pontos de venda, como um "mimo" complementar para o cliente. Destaca-se a Audi com grande foco em estimular os cinco sentidos do cliente através da utilização de grupos específicos que avaliam o cheiro do carro, o tato dos componentes do carro, etc.

Utilizar-se dos cinco sentidos para despertar reações no consumidor e envolvê-lo através dos aspectos sensoriais de cheiro, tato, gosto, visão e audição recebeu particular atenção nas teorias de Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998), Schmitt (1999, 2013) e Nasution et al. (2014).

Quadro 11. Aplicação do marketing experiencial

Aplicação do marketing experiencial
Teoria
Cinco sentidos: utilizar-se dos cinco sentidos para despertar reações no consumidor e envolvê-lo através dos aspectos sensoriais de cheiro, tato, gosto, visão e audição. Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998), Schmitt (1999, 2013); Nasution et al. (2014).
Movida Rent a Car
Audição, visão e paladar são trabalhados nos pontos de venda, *walk in*. Não há ações para o tato e o olfato.
Audi do Brasil
Olfato, tato, visão, audição e paladar são estimulados. Audi tem grande foco no marketing experiencial para seus produtos e concessionárias.
Grupo FCA
Olfato em relação ao produto e visão em relação às concessionárias são trabalhados pelo grupo FCA. Não há ações relatadas para tato, audição e paladar.

Fonte: autoria própria.

4.5.1.6. Questões específicas sobre a aplicação da experiência *on-line* e *user experience*

Para a análise cruzada da aplicação da experiência *on-line* e *user experience*, foram selecionados os elementos da teoria e dos modelos teóricos analisados referentes a usabilidade e engajamento do consumidor *on-line*.

Desenvolver ações que promovam experiências *on-line*, através da utilização de técnicas de engajamento, que proporcionem diversão e jogos, e da melhoria do *user experience,* tem sido foco de diversos autores, como Holbrook e Hirschman (1982); Novak, Hoffman e Yiu-Fai (2000) e Gentile, Spiller e Noci (2007). As empresas pesquisadas demonstraram uma preocupação atual mais em torno de melhoria da usabilidade dos produtos do que, especificamente, em proporcionar diversão e jogos, citado apenas pela Movida Rent a Car no desenvolvimento da régua de gamificação atrelada a ações de *branding* e patrocínios. As iniciativas de melhoria da usabilidade, levantadas nas empresas pesquisadas, são iniciativas inéditas, dependem de tecnologia e são de difícil implementação, como a integração do *bankline* e de canais; portanto, é natural que as empresas pesquisadas tenham desenvolvido poucas iniciativas a respeito ou que estas estejam em desenvolvimento.

O foco das empresas pesquisadas tem sido o desenvolvimento de formas de inovação, atreladas ao produto, que proporcionem maior tangibilização da experiência. Também, o mapeamento da jornada do cliente tem se intensificado como uma necessidade frente à mudança de comportamento do consumidor para o digital. Ainda, considerando o avanço natural da tecnologia, pode-se esperar um aumento, nos próximos anos, de investimentos no engajamento do cliente *on-line* e na melhoria do *user experience*. O Quadro 12 sintetiza os achados decorrentes do cruzamento da teoria com as entrevistas em profundidade realizadas.

Quadro 12. Aplicação da experiência *on-line* e *user experience*

Aplicação da experiência *on-line* e *user experience*
Teoria
Diversão e jogo: a diversão que um consumidor deriva de um produto, o gozo e sentimento resultante do prazer que ele evoca, usos recreativos e experienciais da *web*, *gamification*, estimular a quantidade de tempo que os consumidores gastam *on-line*: Holbrook e Hirschman (1982); Novak, Hoffman e Yiu-Fai (2000). **Usabilidade do produto:** refere-se à experiência prática e inclui a facilidade de uso do produto: Gentile, Spiller e Noci (2007).
Movida Rent a Car
Régua de gamificação atrelada a ações de *branding* e patrocínios; *app* com experiências que melhoram a experiência embarcada, reformulação da usabilidade e integração dos aplicativos de locação e fidelidade, integração de canais.
Audi do Brasil
UX é intrínseco aos desenvolvimentos *web*.
Grupo FCA
Integração *on-line* do *bankline* durante a escolha do carro para aprovação de crédito, integração das plataformas digitais das concessionárias para a consulta *on-line* de estoque pelo cliente.

Fonte: autoria própria.

4.5.2. Análise cruzada com os quinze elementos dos modelos teóricos

As entrevistas em profundidade com as empresas e marcas brasileiras do setor automotivo pesquisadas puderam comprovar a ampla utilização dos quinze elementos destacados neste estudo e extraídos dos modelos teóricos analisados. Estes foram discutidos e amplamente analisados no item 4.5.1 deste estudo, portanto, a seguir, serão apresentados apenas os quadros que sumarizam os dados levantados a partir dos quinze elementos encontrados nos modelos teóricos, de forma a ratificarem a aplicação de customer experience pelas empresas pesquisadas em relação aos modelos teóricos.

Inicialmente, é apresentado um quadro constando resumo sintético, com a indicação dos elementos aplicados pelas empresas pesquisadas, e, na sequência, são apresentados os quadros sumarizados para cada elemento, como forma de explicitar as nuanças entre os elementos aplicados em cada uma delas.

4.5.2.1. Indicação de quais elementos dos modelos teóricos são aplicados pelas empresas pesquisadas

Quadro 13. Elementos aplicados pelas empresas pesquisadas

#	Elemento	Movida	Audi	Grupo FCA
1	Sentimentos em relação ao produto e à marca	X	X	X
2	Cinco sentidos	X	X	X
3	Diferenciar os clientes conforme o valor e estilo de vida	X	X	X
4	Objetivos e viagens de compras	X	X	X
5	Comunicações e interação	X	X	X
6	Diversão e jogo	X		
7	Sentimentos pós-consumo	X	X	X
8	Customização e cocriação		X	X
9	Experiências prévias e acumuladas	X	X	X
10	Estética de produto	X	X	X
11	Tangibilização da experiência	X	X	X
12	Fatores situacionais	X	X	X
13	Jornada do consumidor	X	X	X
14	Usabilidade do produto	X	X	X
15	Relacionamento com grupos pares	X	X	X

Fonte: autoria própria.

4.5.2.2. Quadros sintéticos de cruzamentos dos dados dos entrevistados e os elementos dos modelos teóricos

Quadro 14. Sentimentos em relação ao produto e à marca

Sentimentos em relação ao produto e à marca
Teoria
Sentimentos em relação ao produto e à marca: a tematização e a utilização de fantasias e imagens que despertem sentimentos em relação ao produto e seu enquadramento em grupos de aspiração, pensamentos e sentimentos sobre marcas refletem pensamentos e sentimentos em relacionamentos pessoais. Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998); Schmitt (1999, 2013); Ding e Tseng (2015).
Movida Rent a Car
Patrocínio e tematização de experiências junto ao ponto de venda, relativos a datas comemorativas, parcerias com empresas de filmes, festivais de música, direcionados pelas *personas* da marca, privilegiando temas voltados a tecnologia, inovação e universo *geek*.
Audi do Brasil
Eventos tematizados de acordo com o modelo do carro e *persona* da marca.
Grupo FCA
Eventos tematizados de acordo com o modelo do carro e *persona* da marca.

Fonte: autoria própria.

Quadro 15. Cinco sentidos

Cinco sentidos
Teoria
Cinco sentidos: utilizar-se dos cinco sentidos para despertar reações no consumidor e envolvê-lo através dos aspectos sensoriais de cheiro, tato, gosto, visão e audição. Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998), Schmitt (1999, 2013); Nasution et al. (2014).
Movida Rent a Car
Audição, visão e paladar são trabalhados nos pontos de venda, *walk in*. Não há ações para o tato e o olfato.
Audi do Brasil
Olfato, tato, visão, audição e paladar são estimulados. Audi tem grande foco no marketing experiencial para seus produtos e concessionárias.
Grupo FCA
Olfato em relação ao produto e visão em relação às concessionárias são trabalhados pelo grupo FCA. Não há ações relatadas para tato, audição e paladar.

Fonte: autoria própria.

Quadro 16. Diferenciar os clientes conforme o valor e estilo de vida

Diferenciar os clientes conforme o valor e estilo de vida
Teoria
Diferenciar os clientes conforme o valor e estilo de vida: refere-se aos valores que o consumidor e a marca possuem em comum. Saber como os clientes são diferentes permite que uma empresa concentre os seus recursos naqueles clientes que irão trazer o maior valor para a empresa: Gentile, Spiller e Noci (2007); Pepper e Rogers (2017).
Movida Rent a Car
Comunicação adaptada por tipo de *persona* da marca e ciclo de vida, programa de fidelidade.
Audi do Brasil
Comunicação por *persona* da marca e ciclo de vida. Programa de formadores de opinião.
Grupo FCA
Comunicação por *persona* da marca e ciclo de vida, Fiat Club.

Fonte: autoria própria.

Quadro 17. Objetivos e viagens de compras

Objetivos e viagens de compras
Teoria
Objetivos e viagens de compras: por exemplo, clientes orientados a tarefas podem considerar o sortimento como um *driver* mais importante da sua experiência do que os clientes orientados para a experiência: Verhoef et al. (2009); Pucccinelli et al. (2009); Nasution et al. (2014).
Movida Rent a Car
Desenvolvimento de benefícios e interações conforme a viagem e destino do cliente e perfil de *personas*.
Audi do Brasil
Estratégia de comunicação regionalizada e perfil de *personas*.
Grupo FCA
Consulta ao estoque do cliente.

Fonte: autoria própria.

Quadro 18. Comunicação e interação

Comunicação e interação
Teoria
Comunicação e interação: desenvolvimento de comunicação da marca por diversos canais, procurando personalizar e individualizar a comunicação e ressaltar os aspectos da marca. Holbrook e Hirschman (1982); Schmitt (1999); Pepper e Rogers (2017).
Movida Rent a Car
Comunicação por diversos canais e meios, tanto *on-line* quanto *off-line*, réguas de relacionamento segmentadas, comunicação para nichos.
Audi do Brasil
Comunicação por diversos canais e meios, tanto *on-line* quanto *off-line*, com foco em canais regionalizados, réguas de relacionamento conforme o ciclo de vida do cliente e segmentadas por *persona*, comunicação regionalizada.
-Grupo FCA
Comunicação por diversos canais e meios, tanto *on-line*, quanto *off-line*, réguas de relacionamento conforme o ciclo de vida do cliente.

Fonte: autoria própria.

Quadro 19. Diversão e jogo

Diversão e jogo
Teoria
Diversão e jogo: a diversão que um consumidor deriva de um produto, o gozo e sentimento resultante do prazer que ele evoca, usos recreativos e experienciais da *web*, *gamification*, estimular a quantidade de tempo que os consumidores gastam *on-line*: Holbrook e Hirschman (1982); Novak, Hoffman e Yiu-Fai (2000).
Movida Rent a Car
Régua de gamificação atrelada a ações de *branding* e patrocínios.
Audi do Brasil
Não foram descritas ações neste sentido.
Grupo FCA
Não foram descritas ações neste sentido.

Fonte: autoria própria.

Quadro 20. Sentimentos pós-consumo

Sentimentos pós-consumo
Teoria
Sentimentos pós-consumo: identificar o nível de satisfação do cliente e cuidar do relacionamento e métricas pós-consumo que possam provocar alterações na percepção sobre o produto: Holbrook e Hirschman (1982), Schmitt (1999); Grewal, Levy e Kumar (2009).
Movida Rent a Car
IEM – Índice de Excelência Movida, NPS – *Net Promoter Score* e cliente oculto
Audi do Brasil
Pesquisa de satisfação de venda e pós-venda. Metodologia não foi divulgada.
Grupo FCA
CSI – *Customer Satisfaction Index.*

Fonte: autoria própria.

Quadro 21. Customização e cocriação

Customização e cocriação
Teoria
Customização e Cocriação: customizar tratamento: a empresa deve adaptar a experiência do cliente, com base nas necessidades e no valor, para torná-lo mais relevante para o cliente, para tornar a vida do cliente um pouco mais fácil e melhor. Nesse sentido, a cocriação de experiências é a base do valor do consumidor. O cliente, fenomenologicamente, determina o valor: Prahalad e Ramaswamy (2004); Peppers e Rogers (2017).
Movida Rent a Car
Não realiza ações de customização e cocriação.
Audi do Brasil
Sistema *function on demand*.
Grupo FCA
Possibilidade de o cliente customizar veículo pela internet, ex. Moby e Uno.

Fonte: autoria própria.

Quadro 22. Experiências prévias e acumuladas

Experiências prévias e acumuladas
Teoria
Experiências prévias e acumuladas: a experiência atual do cliente no momento t é afetada pelas experiências passadas do cliente no tempo t – 1, incluindo experiências em canais alternativos: Verhoef et al. (2009); Nasution et al. (2014).
Movida Rent a Car
Controle da qualidade dos canais com a utilização de modelo de 100% de lojas próprias.
Audi do Brasil
Test drive de modelos esportivos para influenciar na aquisição futura ou atual de outros modelos.
Grupo FCA
Especialistas apresentando o carro e suas funcionalidades pela *web.*

Fonte: autoria própria.

Quadro 23. Estética de produto

Estética de produto
Teoria
Estética de produto: trabalhar aspectos utilitários e ressaltar a estética do produto, embalagem, etc.: Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998).
Movida Rent a Car
Produtos complementares com aspectos utilitários.
Audi do Brasil
Produto *premium*, *test drive*.
Grupo FCA
Formas inovadoras de aproximar o cliente durante a fase de consideração, através do meio digital, utilizando especialista para consolidar as razões da escolha.

Fonte: autoria própria.

Quadro 24. Tangibilização da experiência

Tangibilização da experiência
Teoria
Tangibilização da experiência: criar formas de tangibilizar a experiência, através do seus contato com a marca e os benefícios gerados. Pine e Gilmore (1998); Schmitt (1999).
Movida Rent a Car
Grande oferta de produtos complementares com aspectos utilitários e suporte à viagem do cliente com foco na tangibilização da experiência.
Audi do Brasil
Interação e tematização das experiências através de eventos exclusivos tangibilizando o DNA da marca de sofisticação, esportividade e progressividade.
Grupo FCA
Atividades de interação através de eventos de forma tematizada e com o objetivo de despertar sentimentos em relação ao produto e à marca. Formas inovadoras de aproximar o cliente durante a fase de consideração, através do meio digital, utilizando especialista para consolidar as razões da escolha.

Fonte: autoria própria.

Quadro 25. Fatores situacionais

Fatores situacionais
Teoria
Fatores situacionais: fatores macroeconômicos e políticos, traços de personalidade, sociodemografia, localização e circunstâncias situacionais: Verhoef et al. (2009); Grewal, Levy e Kumar (2009).
Movida Rent a Car
Ações temáticas para *geeks*.
Audi do Brasil
Comunicação regionalizada; estratégia de conversão por concessionária, conforme o potencial da região.
Grupo FCA
Estratégia para a nova etapa de consideração do cliente.

Fonte: autoria própria.

Quadro 26. Jornada do consumidor

Jornada do consumidor
Teoria
Jornada do consumidor: experiências são divididas em três categorias: pré-consumo, consumo e pós-consumo do serviço. O acúmulo dessas experiências, então, transcende para o que é representado pela quarta camada (a experiência global do consumidor): Nasution et al. (2014).
Movida Rent a Car
Mapeamento parcial da jornada, com foco nos pontos de contato *off-line*.
Audi do Brasil
A jornada toda mapeada e aprofundamento da jornada em cada ponto de contato é constante.
Grupo FCA
Mapeamento da jornada realizado como forma de obter gatilhos em cada fase do relacionamento, considerado de extrema importância para compreender o novo funil de compras do cliente e o novo perfil do consumidor.

Fonte: autoria própria.

Quadro 27. Usabilidade do produto

Usabilidade do produto
Teoria
Usabilidade do produto: refere-se à experiência prática e inclui a facilidade de uso do produto: Gentile, Spiller e Noci (2007).
Movida Rent a Car
App com experiências que melhoram a experiência embarcada, reformulação da usabilidade e integração dos aplicativos de locação e fidelidade, integração de canais.
Audi do Brasil
UX é intrínseco aos desenvolvimentos *web*.
Grupo FCA
Integração *on-line* do *bankline* durante a escolha do carro para aprovação de crédito, integração das plataformas digitais das concessionárias para a consulta *on-line* de estoque pelo cliente.

Fonte: autoria própria.

Quadro 28. Relacionamento com grupos pares

Relacionamento com grupos pares
Teoria
Relacionamento com grupos pares: engloba tanto os relacionamentos reais do consumidor com outras pessoas ou grupos quanto o relacionamento com grupos de aspiração: Gentile, Spiller e Noci (2007).
Movida Rent a Car
Comunicação pelas mídias sociais, patrocínio de formadores de opinião.
Audi do Brasil
A utilização de embaixadores da marca e a identificação de formadores de opinião regionais realizando comunicação pelas mídias sociais.
Grupo FCA
Apoio a clubes de usuários, como o Camp Jeep.

Fonte: autoria própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar a aplicação de customer experience no setor automotivo do Brasil e orientar sua aplicação prática pelos gestores e profissionais de marketing.

Para tanto, fez-se uma extensa revisão teórica acerca dos conceitos de *customer experience* publicados e identificaram-se, através de uma revisão sistemática da literatura, os principais modelos teóricos sobre o tema, o que culminou na seleção de treze modelos teóricos. A utilização dos modelos, como forma de cruzamento com a realidade, pode ser justificada pelas declarações de Ackoff e Sasieni (1968), os quais definem um modelo como uma representação da realidade, e de Toledo (1976), o qual declara que os modelos representam simplificações da realidade.

A discussão sobre prover experiências no meio acadêmico não é nova, o primeiro artigo levantado sobre esse assunto, cujo autor é Holbrook e Hirschman (1982), data da década de 80. Entretanto, a maioria dos artigos encontrados sobre os modelos teóricos foi escrita a partir dos anos 2000, como demonstra o Quadro 3 deste estudo, o que denota um vasto espaço para avanços nesse tema.

Após análise e interpretação dos modelos teóricos, encontraram-se quinze elementos que serviram de base para a investigação deste estudo em empresas do setor que aceitaram participar de uma pesquisa em profundidade sobre o tema.

Foi elaborado e testado, então, a partir de toda a revisão teórica, um roteiro de pesquisa que investigou, através de tópicos específicos, a aplicação de customer experience na indústria automotiva, tomando o cuidado de identificar, também, a presença dos quinze elementos selecionados através dos modelos teóricos.

Por uma análise cruzada dos dados levantados com a teoria e os modelos teóricos, foi possível identificar a aplicação de customer experience nas empresas pesquisadas do setor automotivo no Brasil e, adicionalmente, este estudo permitiu identificar a diversidade de conceitos teóricos

e visões práticas de customer experience, o que proporcionou a elaboração e a proposição de um novo conceito.

Em relação aos conceitos de *customer experience*, a análise deste estudo demonstrou a existência de uma diversidade de conceitos, tomados sob óticas diferentes em diversos autores, algumas vezes sob a ótica do consumidor e outras sob a ótica das marcas, e muitos deles considerando apenas partes do que é estudado, atualmente, acerca do termo *customer experience*, o que levou este estudo a propor uma nova definição de *customer experience* sob a perspectiva do cliente e outra, também, sob a perspectiva da empresa ou da marca.

Sob a perspectiva do cliente, *customer experience* é o resultado decorrente das suas interações ativas e passivas ao longo de sua jornada com a marca, as quais determinam a continuidade ou não do relacionamento.

Sob a perspectiva da marca, *customer experience* é o conjunto de estratégias e ferramentas de gestão que procuram criar para o cliente uma experiência única de consumo através de todos os canais remotos e presenciais, de forma a agregar valor para ambas as partes.

Em relação à aplicação de customer experience nas empresas pesquisadas do setor automotivo no Brasil, a análise cruzada dos dados das empresas entrevistadas indica uma ampla e profunda aplicação do que a teoria e, mais especificamente, os modelos teóricos sobre o tema defendem. Foram encontradas evidências da utilização de todos os quinze elementos destacados dos modelos teóricos de customer experience, nas estratégias de customer experience das marcas pesquisadas.

Esses quinze elementos, extraídos dos modelos teóricos, destacam-se, portanto, como importantes na aplicação de customer experience nas empresas, e puderam ser confirmados junto às empresas pesquisadas do setor automotivo no Brasil. São eles: sentimentos em relação ao produto e à marca; experiências com os cinco sentidos; diferenciação entre os clientes conforme o valor e estilo de vida; objetivos e viagens de compras; comunicação e interação; diversão e jogo; sentimentos pós-consumo; customização e cocriação; experiências prévias e acumuladas; estética de produto; tangibilização da experiência; fatores situacionais; jornada do consumidor; usabilidade do produto; e relacionamento com grupos pares.

Entre os elementos encontrados nos modelos analisados, destacam-se alguns deles. Primeiramente, os investimentos em segmentação do cliente, conforme o valor e estilo de vida,

uma preocupação encontrada em todas as empresas pesquisadas neste trabalho e defendida por Gentile, Spiller e Noci (2017), e que servem de base para o desenvolvimento das estratégias de customer experience, já que permitem a agregação de valor ao cliente.

Um outro ponto relevante é o esforço das empresas do setor no desenvolvimento de processos de tematização das experiências como forma de tangibilizar e deixar mais claros os propósitos da marca, realizando a conexão emocional com o cliente, o que é amplamente defendido por diversos autores como Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998); Schmitt (1999, 2013) e Ding e Tseng (2015).

O mapeamento da jornada do cliente é outro elemento que, apesar de recente, já demonstra sua importância para as empresas do setor automotivo, as quais viram, através do processo, a oportunidade de se anteciparem aos potenciais pontos de conflito da marca e também de excederem nas suas expectativas, adequando os seus canais à nova realidade, de foco em experiências digitais dos consumidores com as marcas.

O processo de comunicação das empresas, hoje, é amplo e segmentado, com o uso de réguas de relacionamento que permitem uma maior gestão das interações e das experiências durante o ciclo de vida do cliente, o que proporciona a continuidade do relacionamento e a consequente fidelização do cliente.

A customer experience evoluiu, e a utilização dos cinco sentidos, a qual teve grande atenção de autores, como Holbrook e Hirschman (1982); Pine e Gilmore (1998), Schmitt (1999, 2013) e Nasution et al. (2014), que viram a possibilidade do estímulo aos cinco sentidos despertar reações no consumidor e envolvê-lo através dos aspectos sensoriais de cheiro, tato, gosto, visão e audição, hoje, é apenas uma parte integrante desse universo da indústria automotiva, como elementos que participam das estratégias de customer experience.

Vale destacar, ainda, a importância do desenvolvimento de interações frequentes com os clientes para a indústria automotiva, de forma que as experiências passadas possam influenciar as experiências atuais e futuras, como defendido por Verhoef et al. (2009) e Nasution et al. (2014). Nesse sentido, o estímulo ao *test drive* se apresenta como um componente de suma importância ao segmento.

Por fim, um outro elemento de destaque, o qual precisa ser monitorado e que fecha o ciclo das experiências com o cliente, é o monitoramento dos sentimentos pós-consumo, como defendido

por Holbrook e Hirschman (1982), Schmitt (1999) e Grewal, Levy e Kumar (2009). Todas as empresas entrevistadas executam, de forma periódica e ampla, pesquisas de monitoramento de satisfação, muito importantes para identificar alterações na percepção sobre o produto e para não permitir que experiências de dor se formem, sem atenção da marca, já que podem interromper o ciclo de experiências do cliente, conforme visto através da teoria de Kahneman (2011).

5.1. Limitações da Pesquisa

Este projeto de pesquisa se propõe a estimular as reflexões dos acadêmicos e praticantes da área de marketing sobre a aplicabilidade de customer experience nas empresas do setor automotivo do Brasil e direcionar questões como: as empresas do setor estão buscando melhorar a experiência do cliente? Quais mecanismos utilizados e como essas empresas estão melhorando a experiência do cliente?

Estudos de natureza científica, como o que se faz presente nesta tese, têm inúmeras limitações. A revisão bibliográfica realizada neste não pode ser considerada exaustiva, já que, para a seleção dos artigos, foram utilizados critérios pessoais e, apesar de parte deste estudo ter utilizado a metodologia de revisão sistemática da literatura, a própria seleção dos artigos constantes na revisão sistemática dependeu de critérios deste autor.

A amostra utilizada foi pequena, devido à novidade do assunto e à necessidade de recorte, tendo sido as empresas convidadas para este estudo selecionadas a partir da conveniência deste autor, as quais representam apenas uma parte, com características específicas, do universo de empresas constantes no atual setor automotivo. Como dito anteriormente, o setor automotivo tem passado por grandes transformações, com a vinda de novos entrantes de setores paralelos, como o de locação de veículos, e até de novos negócios, como os aplicativos de veículos e de bicicletas. Portanto, um estudo mais abrangente poderia ter sido realizado para contemplar todos os subsegmentos e perfis de empresas constantes nesse novo setor automotivo. Ainda, vale ressaltar que o estudo teve foco nas estratégias de customer experience voltadas para marcas que atendem, prioritariamente, a pessoas físicas; assim, outros estudos poderiam ser realizados com o foco nas vendas B2B.

Além disso, apesar de o método ter sido guiado por um roteiro de entrevista e com foco na imparcialidade, a interpretação dos dados da pesquisa em profundidade, por parte deste pesquisador, pode ter sofrido, naturalmente, algum viés ou distorção.

5.2. Proposta de Estudos Futuros

Este estudo, para este setor, não tem precedentes na literatura brasileira e não tem a pretensão de esgotar o assunto sobre o tema. Portanto, recomenda-se a sua ampliação através de novos estudos, que podem ser:

1. Um estudo semelhante, porém, contando com uma amostra maior, que permita realizar recortes por tamanho de empresa, localidade e tipo de comercialização de veículos, por venda, locação ou até envolvendo a contratação de veículos por *car sharing*, como na nova economia compartilhada.
2. Um estudo semelhante, porém, abrangendo outros países.
3. Um outro estudo, derivado deste, em que, através de metodologias adequadas, identifique e elenque o impacto que os quinze elementos, extraídos dos modelos teóricos analisados e publicados neste, têm sobre a lealdade do cliente e o seu valor vitalício, ou também chamado na literatura de *customer lifetime value*.
4. Um estudo utilizando escalas para mensurar a intensidade de uso de customer experience nas estratégias de marketing das empresas.

Por fim, encerro este com o sentimento de dever cumprido, ciente e esperançoso da pequenina contribuição que esta tese possa dar para a evolução da teoria acerca do tema e para a orientação de sua aplicação prática pelos gestores e profissionais de marketing.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L.; SASIENI, M. W. **Fundamentals of Operations Research**. New York: John Wiley, 1968.

AKONBERG A.K. Understanding systematic reviews and meta-analysis. **Archives of disease in childhood**, 90, 845-848, 2005.

ALI, F., HUSSAIN; K., RAGAVAN, N.A. Memorable customer experience: Examining the effects of customers experience on memories and loyalty in Malaysian resort hotels. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 144, 2014.

BARRETO, I. F. **Resultados de marketing de relacionamento: proposição de modelo por meio de mapeamento cognitivo**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2015.

BASS, F.M.; BUZZEL R.D.; GREENE, M.R. Eds. **Mathematical Models and Methods in Marketing**. Homewood, Irwin, IL. Blattberg, 1961.

BHATTACHERJEE, A. **Social Science Research: principles, methods, and practices.** Textbooks collection (Vol. 9), 2012.

BECKER. H. S. "Arts and Crafts." **American Journal of Sociology**, 83 (4), 862-889, 1978.

BERG, B. L. **Qualitative research methods for the social sciences.** Qualitative Research (Vol. Seventh Ed), 2001.

BERRY, L. L.; CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Managing the total customer experience. **MIT Sloan Management Review**, Spring 2002.

BRAKUS, J. J.; SCHMITT, B. H.; ZARANTONELLO, L. Brand Experience: What Is It? How Is It Measures? Does It Affect Loyalty? **Journal of Marketing**, 73(May), 52–68, 2009.

BUZZEL, R.D. **Mathematical Models and Marketing Management.** Harvard University, Division of Research, Boston, 1964.

CAMPOMAR, M.C. Pesquisa em marketing e seus problemas versus pesquisa de marketing. ***Revista Eletrônica de Gestão Organizacional***. Vol. 4, n. 2, mai./ago. 2006.

CAMPOMAR, M.C.; IKEDA A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

CALDER; TYBOUT. **Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2013.

CHORAFAS, D. N. **Systems and Stimulation**. New York: Prentice-Hall, 1965.

CLARKE, J. Experiences as gifts: From process to model. **European Journal of Marketing**, 42, 365-389, 2007.

DAHL, D. W.; & MOREAU, C. P. Thinking inside the box: Why consumers enjoy constrained creative experiences. **Journal of Marketing Research**, 44(3), 357-369, 2007.

DETERDING et al. From game design elements to gamefulness: defining gamification **MindTrek'11 Proceedings**, p. 9–1, 2011.

DEVINE, B. J.; & GILSON, K. Using behavioral science to improve the customer experience. **Mckinsey**, Article February, Quarterly 1–6, 2010.

DING, C.; TSENG, T. On the relationships among brand experience, hedonic emotions and brand equity. **European Journal of Marketing**, 49, 994-1015, 2015.

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

EVANS, D; MCKEE, J. **Social Media Marketing: The next generation of business engagement**. Indiana: Wiley, 2010.

FRANK, R.E.; KUEHN, A.A.; MASSY, W.F. **Quantitative Techniques in Marketing Analysis**. Homewood: Irwin, 1962.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. **European Management Journal**, 25(5), 395-410, 2007.

GREENBERG, P. **CRM at the Speed of Light: Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers**. New York: McGraw-Hill, 2010.

GREWAL, D., LEVY, M., & KUMAR, V. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. **Journal of Retailing**, 85(1), 1–14, 2009.

GRÖNROOS C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing** – V.19, N.2, p. 99-113, 2004.

HANNAH, D. R., LAUTSCH, B. A. Counting in qualitative research: Why to conduct it, when to avoid it, and when to closet it. **Journal of Management Inquiry**, 20(1), 14–22, 2011.

HAMARI, J.; KOIVISTO, J. Why do people use gamification services? **International Journal of Information Management**, 35(4), 419–431, 2015.

HAMILTON, R. W.; THOMPSON, D. V. Is there a substitute for direct experience? Comparing consumers' preferences after direct and indirect product experiences. **Journal of Consumer Research**, 34(4), 546-555, 2007.

HARRIS, S.; GORMAN, K. O. **Mastering Gamification: Customer Engagement in 30 Days**. Birmingham: Impackt Publishing, 2014.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN E. C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, 132-140, 1982.

HOLBROOK M. B. What is consumer research? **Journal of Consumer Research**, 14, p. 128-132, 1987.

HOWARD, J. A.; SHETH J. N. **The Theory of Buyer Behavior**, New York: John Wiley, 1969.

HUBERT, L. **UX Magazine**, 2011. Disponível em: <http://uxmag.com/articles/ux-its-time-to-define-cxo>. Acesso em 17/12/2015.

JOHNSON, M.; HERRMANN, A.; HUBER, F.; GUSTAFSSON, A. **Customer Retention in the Automotive Industry: quality, satisfaction and loyalty**. Wiesbaden: Gabler, 1997.

JOSH, S. Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**,133, 392-399, 2014.

KAHNEMAN, D. **Thinking, fast and slow**. New York: Farrar, Straus and Giraux, 2011.

KANKANHALLI et al. Gamification: A New Paradigm for Online User Engagement. **ICIS 2012 Proceedings**, 2012.

KLAUS, P.; MAKLAN, S. Towards a better measure of customer experience. **International Journal of Market Research**, 55(2), 227–246, 2013.

KOLLER, S.H.; COUTO M.C.; HOHENDORF, J.V. **Manual de Produção Científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.

KLINGER, E. **Structure and Functions of Fantasy**, New York: Wiley-lnterscience, 1971.

LEMKE, F.; CLARK, M.; WILSON, H. Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique". **Journal of the Academy of Marketing Science**, 39(6), 846-869, 2010.

LUTZ, S.; FOONG, S. A strategy fit for a king: A customer experience framework. **Journal of Healthcare Management**, 53(6), 356, 2008.

LEEFLANG, P. S. H. **Building implementable marketing models**. Boston: Martinus Nijhoff Social Sciences Division, 1978.

LIKIO, C.; MATTAR, F; Gestão de Marcas na Internet – Um estudo sobre os valores percebidos pelo consumidor no ambiente virtual. **Anais...**FEA USP. São Paulo, 2007.

LOPES, L. Indústria Automotiva em Mudanças, Locadoras de Veículos em Crescimento. **Jornal SINDILOCES – Sindicato das Empresas Locadoras de Veículos Automotores no Estado do Espírito Santo**. N. 107 jul-ago-set.2017. Disponível em: < http://www.sindloces.com.br/uploads/jornal/edicao-107-ano-172017-10-18-vw2qrb1kh6jfaoeytinpsl793mcxz8.pdf>. Acesso em 06/01/2018.

MADRUGA, R. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience: a revolução na experiência do cliente**. São Paulo: Atlas, 2018.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MADZHAROV, A. V.; BLOCK, L. G.; MRRIN, M. The Cool Scent of Power: Effects of Ambient Scent on Consumer Preferences and Choice Behavior. **Journal of Marketing**, 79(1), 83-96, 2015.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **2014-2016 Research Priorities**, 2013 Disponível em: <http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf>. Acesso em 12/12/2015.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **2016-2018 Research Priorities**, 2016. Disponível em: < http://www.msi.org/research/2016-2018-research-priorities/>. Acesso em 22/03/2017.

MARKETING WEEK. **The Future Marketing Organisation: Building a customer-centric business model**, 2018. Disponível em: < https://www.marketingweek.com/2018/08/31/future-marketing-organisation-structure/>. Acesso em 18/12/2018.

MAZZON, A. J. **Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. São Paulo, 1978. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1978.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MCGREGOR, R. Art and the Aesthetic, **Journal of Aesthetics and Art Criticism**, 32(Summer), 549-559, 1974.

MEYER, C.; SCHWAGER, A. Understanding customer experience. **Harvard Business Review**, 85(2), 116, 2007.

MORAL, M.; FERNÁNDEZ ALLES, M. T. New Marketing Tendencies: Experiential Marketing. Entelequia: **Revista Interdisciplinar**, 14(14), 237–251, 2012.

NASUTION et al. The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 148, 254-261, 2014.

NOVAK, T. P.; HOFFMAN, D. L.; YIU-FAI, Y. Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach. **Marketing Science**, 19(1), 22, 2000.

OLIVEIRA, M.C; CARVALHO, H.C. Sobre festas, jornadas e marcas: proposição de um framework para a experiência do consumidor" **Anais Eletrônicos...** CLAV 2016, 9th Latin American Retail Conference, 2016, São Paulo. Disponível em: < file:///C:/Users/mcoli/Downloads/5849-10691-1-PB%20(2).pdf>. Acesso em 18/12/2018.

PARK, C. W.; EISINGERICH A. B.; PARK, J. W. Attachment–Aversion (AA) model of customer–brand relationships. **Journal of Consumer Psychology**, 23, 229–248, 2013.

PECK, V. **Customer Journey Mapping**. In: Peppers, D.; Rogers, M. Managing customer experience and relationships: a strategic framework. 3rd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017, p. 476-502, 2017.

PENNINGTON, A. **The Customer Experience Book**. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2016.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Managing customer experience and relationships: a strategic framework**. 3rd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: A practical guide**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

PIDD, M. **Tools for Thinking - Modelling in Management Science**. Department of Management Science The Management School Lancaster University (Vol. Second edition), 2003.

PINE, B. J.; GILMORE J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, 76, 97-105, 1998.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The experience economy: Work is theater & every business a stage**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

PONTES, M. **Marketing experiencial ou o uso da experiência no marketing? Estudo de caso em hotéis 5 estrelas da cidade de São Paulo**. Tese (Doutorado em Administração) –

Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2012.

PRAHALAD, C. K..; RAMASWAMY, V. **The future of competition: Co-creating unique value with customers**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

PUCCINELLI et al. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. **Journal of Retailing**, 85(1), 15–30, 2009.

RAWSON, A; DUNCAN, E.; JONES, C. The truth about customer experience. **Harvard Business Review**, 91(9), 90-98, 2013.

RITCHIE, J.; LEWIS, J. **Qualitative Research Practice: a guide for Social Science Students and Researchers.** London: SAGE Publications Ltd, 2003

RUSSELL, C. A.; LEVY, S. J. The Temporal and Focal Dynamics of Volitional Reconsumption: A Phenomenological Investigation of Repeated Hedonic Experiences. **Journal of Consumer Research**, 39(2), 341–359, 2012.

SCHMITT, B. H. **Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate**. New York: The Free Press, 1999.

SCHMITT, B. H. The consumer psychology of customer–brand relationships: Extending the AA Relationship model. **Journal of Consumer Psychology**, 23(2), 249–252, 2013.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo. Herder, 1965.

SPIGGLES, S. Data in Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, 21(December), 491–504, 1994.

SUNDBO, J., & DARMER, P. **Creating experience in the experience economy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008.

TOLEDO, G. L. Modelos em marketing. **Revista de estudos em administração FAAP**. São Paulo, v.02, n.04, p. 30-39, 1976

VERHOEF et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, 85(1), 31-41, 2009.

WIERENGA, B. **Handbook of Marketing Decision Models**. Vol. 9, New York: Springer Science, 2008.

WIESEL, T.; PAUWELS, K.; ARTS, J. Marketing's profit impact: quantifying online and off-line funnel progression. **Marketing Science**. v. 30, n. 4, p. 604-611, Jul.-Aug. 2011.

WOODRUFF, R. B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. **Journal of the Academic of Marketing Science**, 25, 139–153, 1997.

WOODWARD et al. Committee Report. Depth Interviewing. **Journal of Marketing**, Vol. 14, No. 5 (Apr., 1950), pp. 721-724, 1950.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOON, S. J. Antecedents and consequences of in-store experiences based on an experiential typology. **European Journal of Marketing**, 47(5/6), 693-714, 2013.

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAN, C. **Gamification by Design**. Sebastopol: O'Reilly Media Inc., 2011.

APÊNDICE A

EXEMPLO DA CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

São Paulo, 11 de abril de 2018

Caro João Paulo Acioli Toscano Filho,

National Dealer Network Development Manager da FCA – Fiat Chrysler Automobiles

Estou realizando a pesquisa de minha tese de doutorado sobre a aplicação de *customer experience* no setor automotivo do Brasil, sob orientação do Prof. Doutor Marcos Cortez Campomar.

Dessa forma, agradeço antecipadamente seu apoio na realização de minha pesquisa empírica.

Para tanto, necessitarei de uma entrevista pessoal contigo e quem mais você designar de sua equipe, com o tempo estimado em 1 hora e 30 minutos, com o objetivo de entender a aplicação de *customer experience* na **FCA**.

De uma forma resumida, a entrevista em profundidade, que será gravada em áudio, discorrerá sobre:

- a **FCA** e as ações de marketing desenvolvidas
- o significado de *customer experience* para a **FCA**

- a gestão da experiência do cliente na **FCA** (gestão da experiência e do relacionamento do cliente através de sua jornada e pontos de contato)

- a aplicação do marketing experiencial na **FCA** (ações de envolvimento do cliente através de eventos patrocinados ou desenvolvidos e ações de relacionamento no ponto de venda)

- a experiência *on-line* do cliente na **FCA** (ações de engajamento *on-line*)

Após o término da tese, uma cópia do texto final lhe será entregue. Além disso, me coloco à disposição, desde já, para realizar uma apresentação formal para a empresa, caso desejem, como uma forma de agradecimento à sua participação.

Grato desde já pela colaboração.

Saudações,

Prof. Me. Marcelo Custodio de Oliveira

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo

APÊNDICE B

PROTOCOLO E ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. VISÃO GERAL DO PROJETO

1.1.1. Título

Discutir o conceito e a aplicação de customer experience como ferramenta de marketing no setor automotivo do Brasil.

1.1.2. Objetivo do estudo

O objetivo do estudo é identificar a aplicação de customer experience no setor automotivo do Brasil e orientar sua aplicação prática pelos gestores e profissionais de marketing.

1.2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

1.2.1. Aspectos Metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória, de caráter qualitativo, com o uso do método de entrevistas em profundidade.

1.2.2. Unidades de Análise

- FCA GROUP (FIAT, JEEP E CHRYSLER)
- AUDI
- MOVIDA RENT A CAR

1.2.3. Fontes de evidência

- Entrevistas

1.2.4. Instrumentos de Coleta de Dados

- Entrevistas em profundidade dirigidas

1.2.5. Executores da Pesquisa

- Pesquisador: Prof. Me. Marcelo Custodio de Oliveira
- Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

1.3. QUESTÕES QUE SERVIRAM DE ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

1.3.1. Dados dos entrevistados:

- Nome
- Cargo
- Área
- Formação acadêmica
- Experiência no mercado
- Atribuições

1.3.2. Questões gerais sobre as marcas:

- Marca
- *Holding*
- Presença de fábrica no Brasil (exclusivo para montadoras)
- Abrangência (número de concessionárias/lojas)
- Capilaridade (regiões geográficas atendidas)
- Modelos comercializados

- Faixas de preços dos veículos
- Número de unidades comercializadas no Brasil

1.3.3. Questões gerais sobre marketing:

- Perfis dos clientes (geográficos, demográficos, comportamentais e psicográficos)
- Quais características diferenciam a marca dos concorrentes?
- Quais ações de marketing são desenvolvidas?
- Como são planejadas?
- Como é avaliada a satisfação dos clientes? Quais os resultados alcançados?
- Quais as ações de comunicação realizadas?

1.3.4. Questões gerais sobre Customer Experience:

- O que *customer experience* significa para você?
- A marca desenvolve ações de customer experience? Quais?
- Se sim, descreva algumas ações de customer experience que foram feitas pela sua marca.
- Como a ação de customer experience é planejada? Do ponto de vista estratégico? E do ponto de vista tático?
- Como você mensurou o resultado?
- Qual o resultado obtido?

1.3.5. Questões específicas sobre a Gestão da Experiência do Cliente:

- Você mapeia a jornada do cliente? Se sim, como?
- Que parte da jornada do cliente é mapeada? Pré-venda? Venda? Pós-Venda?
- Quais os pontos de contato do cliente?
- Os pontos de contato estão integrados? Se sim, qual o nível de integração?
- Há um monitoramento de satisfação do cliente? Se sim, quais são a periodicidade e a técnica de monitoramento utilizadas?
- Existe um modelo de segmentação de clientes? Quais os critérios?
- O relacionamento do cliente é desenvolvido através de réguas de relacionamento?

- Considera-se o ciclo de vida do cliente no desenvolvimento das ações de customer experience?

1.3.6. Questões específicas sobre o Marketing Experiencial:

- Descreva as ações de envolvimento do cliente no marketing experiencial, através de eventos patrocinados ou desenvolvidos e de ações de relacionamento no ponto de venda.
- Visão: o projeto arquitetônico e decoração – áreas comuns e áreas privativas, o material de comunicação e funcionários: uniformes, apresentação pessoal.
- Olfato: existe algum perfume exclusivo? O cheiro do carro? Recomendação para funcionários?
- Tato: o critério para escolha de mobiliário, etc., o uso de materiais específicos (ou restrição ao uso de algum?), o sistema de refrigeração: temperatura padrão?
- Paladar: cardápio exclusivo?
- Audição: música ambiente? Critério? Funcionários têm *script*? Material de comunicação?

1.3.7. Questões específicas sobre a experiência *on-line* e *user experience*:

- Descreva as ações de engajamento do cliente *on-line*.
- São utilizadas técnicas de engajamento, melhoria da usabilidade, programas de relacionamento e gamificação?