

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

LUÍSA DA SILVA OLIVEIRA

**CUSTOMER EXPERIENCE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NA EMPRESA CASA DO PICA-PAU.**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2022**

LUÍSA DA SILVA OLIVEIRA

**CUSTOMER EXPERIENCE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NA EMPRESA CASA DO PICA-PAU**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado por Luísa da Silva Oliveira à Universidade Federal de Viçosa, para obtenção do título de Bacharel em Cooperativismo.

Estudante: Luísa da Silva Oliveira

Orientador: Prof. Dr. Mateus Carvalho Reis
Neves

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2022**

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo amor e pela misericórdia derramada sobre a minha vida, bem como por iluminar a minha mente nos momentos difíceis, dando-me força e coragem para seguir.

Agradeço aos meus pais, Édina e José Wellington, que, com humildade e honestidade, fizeram-me melhor. Por serem meus exemplos de força, dedicação, fé e coragem e por não ter medido esforços para fazer o possível e às vezes o impossível proporcionando-me condições para estar no lugar que me encontro. A vocês, todo o meu amor e a minha gratidão.

À minha irmã Lídia, por todo apoio, acolhimento, incentivo e amor.

A Universidade Federal de Viçosa, pelos melhores anos da minha vida.

Ao meu orientador, Mateus, que me auxiliou e esteve presente sempre que necessitei, contribuindo com o desenvolvimento do trabalho e ajudando-me a acreditar na minha ideia. Você foi imprescindível para realização deste trabalho.

A todos aqueles que entrevistei, pela confiança em prestarem seus depoimentos, a doação de seu tempo e pela generosidade.

Ao Adriano Guerra, Priscilla Cardoso e Juliene Miranda, exemplos de profissionais, que levarei por toda a vida, por serem sempre solícitos e generosos comigo, quando os pedi ajuda na construção do presente trabalho. A vocês, toda a minha admiração.

Por fim, quero agradecer a todos os meus amigos, com quem divido todas as minhas alegrias e angústias, minhas irmãs de coração: Ariane, Tábata e Gabriela, pelos conselhos, paciência e amizade. Obrigada por acreditarem em mim.

RESUMO

O presente trabalho objetivou realizar um estudo de caso na Casa do Pica-Pau, que buscou analisar os processos da área de Customer Experience, que influenciam no relacionamento entre cliente e empresa. Verificou-se que embora seja uma área nova na empresa, já realizou grandes mudanças, principalmente na sua cultura organizacional, tendo foco voltado para o cliente, permitindo um atendimento mais ágil e eficiente, estreitando assim o seu relacionamento com o cliente e, dessa forma, aprimorando a experiência do consumidor com a empresa. Para o desenvolvimento do trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa, com caráter exploratório. Assim, a partir de entrevistas coletadas com colaboradores utilizando a ferramenta 5W2H, foi possível identificar os processos utilizados pela área de Customer Experience da empresa, como suas etapas e atividades. Além disso, a pesquisa fornece abertura para aprofundamento em cada etapa e processo, com aplicabilidade em organizações de diferentes ramos, inclusive em outros contextos.

Palavras-chave: Experiência do Cliente. Relacionamento com Cliente. Customer Experience.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão Integrada do relacionamento com Clientes (GIRC)	13
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ferramenta 5w2h.....	23
Quadro 2 - Atendimento ao Cliente.....	26
Quadro 3 - Pesquisas de Satisfação	29
Quadro 4 - Redes Sociais.....	34
Quadro 5 - Ações com Clientes	37
Quadro 6 - Ações com Colaboradores.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CJM - Customer Journey Mapping

CRM - Customer Relationship Management

CSAT - Customer Satisfaction Score

CX - Customer Experience

CXM - Customer Experience Management

EX - Employee Experience

FY - Fical Year

GIRC - Gestão Integrada do Relacionamento com Clientes

JD - John Deere

MR - Marketing de Relacionamento

NPS - Net Promoter Score

SNEP – Plataforma de Telefonia Inteligente

URA – Unidade de Resposta Audível

UX - User Experience

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	8
2.	PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
3.	HIPÓTESES.....	9
4.	OBJETIVOS.....	9
4.1.	Objetivo Geral.....	9
4.2.	Objetivos Específicos.....	9
5.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
5.1.	Marketing.....	10
5.2.	Marketing de Relacionamento (MR).....	11
5.3.	Marketing com Foco no Cliente (CRM).....	14
5.4.	Customer Experience (CX).....	15
6.	METODOLOGIA.....	20
6.1.	Tipos de Pesquisa.....	21
6.2.	Instrumentos para realizar a coleta de dados.....	22
7.	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	24
7.1.	Descrição da Casa do Pica-Pau.....	24
7.2.	Aplicação da 5W2H.....	25
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
	APÊNDICE.....	46

1. INTRODUÇÃO

Os últimos anos vêm sendo marcados por muitas transformações de ordem política, econômica e sanitária, provocando mudanças consideráveis no mercado e nas organizações. Em vista disso, as transformações tecnológicas estão muito aceleradas, fazendo com que as pessoas tenham que acompanhar tudo de forma mais rápida.

No passado, as organizações concentravam-se essencialmente no aspecto físico do produto, em apenas vendê-lo, o que as levou a perder clientes a longo prazo. Hoje em dia, as empresas precisam ir além da satisfação do cliente e criar experiências memoráveis. Desse modo, para Pine e Gilmore (1998), para alcançarem sucesso, as organizações não vendem apenas um produto, mas sim a experiência, sendo assim, ela é utilizada para vender melhor o seu produto ou serviço, tornando-se a maior fonte de vantagem competitiva e de valor econômico para as empresas.

A experiência é um fator chave para as organizações e o tema vem ganhando um maior interesse por parte dos profissionais, de forma a compreenderem o papel da experiência do cliente nos fenômenos do marketing. Desse modo, as empresas estão cada vez mais focadas na experiência.

A competitividade que se criou e o fácil alcance de informações têm provocado mudanças no comportamento dos consumidores, tornando-os mais exigentes, pois cada vez aparecem mais opções. Sendo assim, um diferencial é a experiência que esse cliente terá com a organização, fazendo com que novas estratégias sejam traçadas para garantir a fidelidade do cliente.

Justamente, é a fidelização dos clientes com as empresas que marcam esse período, onde tudo é mutável, haja vista a mudança rápida das pessoas e de seus produtos; em razão disso, as transformações tecnológicas estão avançadas. A valorização de pequenas ações e gestos, que antes não faziam diferença, agora passam a ter um olhar especial e determinante, tanto para a compra realizada pelo cliente, quanto pela sua fidelização. Por isso, as experiências geradas a cada momento vêm ganhando espaço no mundo e no coração das pessoas.

Sendo assim, esse estudo analisa como são organizadas e implementadas as estratégias da área de Customer Experience (CX) da empresa Casa do Pica-Pau. A Casa do Pica-Pau é uma empresa de referência no setor varejista e agropecuária do estado de Goiás, que atua desde o ano 1969. Nessas cinco décadas, a empresa cresceu e buscou se

modernizar, ampliando sua área de atuação e o seu mix de produtos, estando no segmento de refrigeração comercial, ferramentas, equipamentos e máquinas agrícolas.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Como são organizadas e implementadas as estratégias de Customer Experience da Casa do Pica-Pau e seu impacto no relacionamento com o cliente?

3. HIPÓTESES

A organização e a implementação das estratégias da área de Customer Experience da Casa do Pica-Pau são capazes de gerar um relacionamento mais sólido entre cliente e empresa.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo Geral

Analisar como são organizadas e implementadas as estratégias de Customer Experience na empresa Casa do Pica-Pau.

4.2. Objetivos Específicos

A fim de garantir a execução do objetivo geral deste estudo, os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Descrever as ações da experiência com o cliente aplicadas na Casa do Pica-Pau;
- b) Analisar como a área de Customer Experience da Casa do Pica-Pau influenciou no relacionamento entre empresa e cliente.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. Marketing

Na concepção de Kotler e Keller (2012), o marketing é responsável pela identificação das necessidades humanas e sociais. Segundo Dias (2010), "marketing" é uma palavra inglesa que deriva de Market, cujo traduzindo para a língua portuguesa, é "mercado". Para o autor, o termo marketing busca expressar ações que são voltadas para o mercado. Dessa forma, para ele, a organização que pratica o marketing tem como foco de suas ações, o mercado.

Já para Kotler (2013) marketing é um conjunto, atividade e processos para comunicar, entregar, criar e trocar ofertas que tenham valor para parceiros, clientes e sociedade como um todo. A pesquisa de marketing tem como objetivo conectar o consumidor, o público e o cliente ao profissional de marketing por meio de informações, sendo estas usadas para identificar e definir as oportunidades e os problemas, como também, gerar, avaliar e redefinir ações, monitorar o desempenho dessa área melhorando a sua compreensão.

Roesch (2012, p. 35) afirma: "a área de marketing concentra-se em análises competitivas, de mercado, ou do comportamento do consumidor, incluindo perfil e análise do consumidor, definição de segmentos de mercado, elaboração do plano de marketing [...]".

Para Cobra (2009, p. 04), "a essência do marketing é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos". Visto que essas necessidades estão relacionadas às exigências humanas básicas, conforme a pirâmide de Abraham Maslow. Porém, segundo o autor, o marketing atualmente não foca mais em saciar as necessidades, mas sim em realizá-las.

Na obra "A administração de marketing", dos autores Kotler e Keller (2012, p. 03), o marketing é "a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente". Sendo assim, ela ocorre quando pelo menos uma das partes interessadas busca meios para obter as respostas que são almejadas pela outra parte.

Portanto, como pode ser observado, o marketing pode ser definido de várias formas, mas basicamente ele busca entender o comportamento do consumidor e propor

ideias e soluções para o mercado. Assim, para Kotler (2013), o conceito de marketing é uma orientação de negócios que se concentra em satisfazer as necessidades dos clientes em níveis aceitáveis de receitas e custos.

5.2. Marketing de Relacionamento (MR)

Segundo a Associação Nacional de Anunciantes (ANA, 2016) o marketing de relacionamento relaciona-se com táticas e estratégias de segmentação de consumidores com o objetivo final de fidelização. O marketing de relacionamento impulsiona a publicidade comportamental, o marketing de dados e análise, para que possa atingir os consumidores com maior precisão, criando programas de fidelidade, visto que ele visa a fidelização dos clientes.

Boone e Kurtz (2012, p. 28) complementam, que o “marketing de relacionamento refere-se ao desenvolvimento, ao crescimento e à manutenção de relacionamentos de intercâmbio de custo eficaz e de longo prazo com clientes [...]”.

Alves, Barboza e Rolon (2014, p. 12) afirmam que “o marketing de relacionamento é uma das mais importantes ferramentas para criar e proporcionar valor para os clientes, com o objetivo claro de desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso”.

O marketing de relacionamento tem diversas definições, com ideias semelhantes dos autores. Dessa forma, Madruga (2020) realizou um compilado de informações e definições a partir de pesquisas aprofundadas para o seu trabalho de mestrado.

Madruga (2020, p. 88) define da seguinte forma:

Marketing de Relacionamento é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com os clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e demais stakeholders, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos. O Marketing de Relacionamento privilegia a interação com os stakeholders, com os objetivos de desenvolver, especialmente para eles, um conjunto de valores que levarão à satisfação e à longevidade do seu relacionamento com a empresa e, ainda, a uma constante recompra.

Com estas definições, é possível verificar que diferente do marketing tradicional, o marketing de relacionamento apresenta uma abordagem diferenciada, tendo um foco na

adição de novos valores, relacionamento de longo prazo com os clientes e benefícios mútuos.

Sabe-se que os relacionamentos de marketing eficazes possuem uma dependência das tecnologias de informação, como os bancos de dados, que são instrumentos capazes de registrar importantes informações sobre os clientes. Contudo, Boone e Kurtz (2009, p. 29) salientam, “o marketing de relacionamento não se apoia completamente em tecnologia de Mudanças de Mercado: Aumento de competitividade; desenvolvimento tecnológico (dificuldade de manutenção de diferenciais baseados em atributos do produto); diminuição do ritmo de crescimento dos mercados; levam a entrega de valor superior ao cliente; intimidade com o cliente; impulsionadas por tecnologia de banco de dados e comunicação; flexibilidade de processos; marketing de relacionamento informação; também incorpora boas maneiras, ou etiquetas, como cumprimentar as pessoas adequadamente, apertando firme a mão”.

Las Casas (2012, p. 26), ainda complementa, “para fazer um bom marketing de relacionamento, é necessário que a empresa mantenha um atualizado banco de dados e tenha muita preocupação com a qualidade”. Pois, são os serviços de qualidade, os responsáveis por manter os clientes ativos nas organizações. E baseado nessa filosofia, desenvolveu-se um novo conceito, o de CRM (Customer Relationship Management), traduzindo, Gestão de Relacionamento com o Cliente.

Apesar de serem temas diferentes, para Madruga (2020), o Marketing de Relacionamento e Gestão do Relacionamento são bem próximos, sendo integrados ao longo dos anos e chamado de Gestão Integrada do Relacionamento com Clientes (GIRC), onde busca gerenciar com alta resolutividade reclamações e problemas dos clientes, e qualquer processo de contato com eles, visando garantir um relacionamento a longo prazo.

Madruga (2020, p. 88), define:

A Gestão Integrada do Relacionamento com Clientes (GIRC) é um processo vigoroso e integrado que se inicia antes mesmo de o Cliente entrar em contato com a empresa por meio dos seus canais. Tudo começa na identificação pela empresa de algo a respeito do Cliente que possa ser utilizado em seu próprio benefício, como suas preferências, necessidades, características e perfil, de forma que durante a Jornada do Cliente possa lhe entregar valor, resolutividade e experiências emocionais gratificantes. A Gestão Integrada do Relacionamento com

Clientes se desenvolve em todo e qualquer canal de contato, seja este presencial ou remoto, e deve ser cuidadosamente planejada para atuar antes, durante e após tais momentos, dentro da estratégia Omnichannel.

Segundo Madruga (2020) a Gestão Integrada do Relacionamento com Clientes (GIRC) possui integração do Marketing de Relacionamento, Vendas Consultivas, Atendimento a Clientes, Customer Experience, Marketing Digital e Tecnologias Relacionais, todos em prol do Foco no Cliente. (Figura 1)

Figura 1 - Gestão Integrada do relacionamento com Clientes (GIRC)



Fonte: MADRUGA (2020, p. 90)

Todavia, pode-se afirmar que ambas as concepções estão interligadas, tanto na sua essência, como na sua gestão, para que o processo resulte em um relacionamento mútuo, longo e duradouro. Sustentado por atendimentos de qualidade, vendas consultivas, marketing digital, tecnologia e principalmente a experiência do cliente, criando um sistema cujo foco central é o cliente.

MADRUGA (2020) cita que para uma organização com foco no cliente, que almeja a excelência no relacionamento com estes e demais stakeholders, ela pode e deve praticar o Framework do Marketing de Relacionamento (Figura 2), que é composto por uma sequência de 7 funções, são elas:

- 1) **Visão e Cultura:** Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltadas para clientes e parceiros.
- 2) **Objetivos de MR:** Os objetivos são entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização.
- 3) **Estratégias de MR:** Estabelecimento das estratégias voltadas para a criação de valor em conjunto com os clientes.
- 4) **Ações táticas de MR:** Implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes.
- 5) **Capacitação e engajamento:** Direção da ação, capacitação e engajamento dos colaboradores da empresa e dos clientes para relacionamentos superiores.
- 6) **Benefício mútuos:** A empresa entende melhor as necessidades do cliente, que se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito e adquirir constantemente produtos e serviços.
- 7) **Valores do MR:** Tudo aquilo que se pratica nas funções anteriores deve ser amparado por valores que os gestores de relacionamento devem prezar e defender junto aos clientes e dirigentes da empresa.

5.3. Marketing com Foco no Cliente (CRM)

O Customer Relationship Management, mais conhecido como CRM, é usado para o gerenciamento do relacionamento com clientes. Segundo Zenone (2007, p. 64), conceitua em seu livro:

Criar uma filosofia de gerenciamento das relações com os clientes (denominado Customer Relationship Management, ou simplesmente CRM) é muito mais que programas de fidelização ou call centers. É uma estratégia de marketing, um esforço corporativo contínuo, de longo prazo, que deve envolver todos os níveis da organização. Isso significa dizer que a construção de um relacionamento forte entre empresa e o cliente é desenvolvido a partir de um processo contínuo de aprendizado que possibilite benefícios mútuos.

Um dos principais objetivos do CRM é melhorar, agilizar e facilitar o relacionamento do colaborador/empresa com o cliente,

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados

capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente por meio de qualquer ponto de contato com a empresa. (PEPPER; ROGERS, 2000 apud ZENONE, 2007, p. 65).

Como exemplo, pode citar a assistência técnica prestada por uma empresa, onde um colaborador realizou um serviço e deixou registrado na ferramenta o problema e a solução encontrada. Posteriormente, em um próximo contato com o cliente, poderá abrir a conta no CRM, verificar o que foi realizado e a data, tendo assim a oportunidade de perguntar como foi a experiência com o serviço prestado, e se o problema foi sanado, além disso, poderá deixar novamente tudo registrado na ferramenta, para um contato futuro.

Para finalizar, Madrugá (2020, p. 234) traz uma definição mais atual de CRM:

O CRM, inicialmente, foi uma solução tecnológica construída para viabilizar as estratégias de Marketing de Relacionamento e de atendimento aos clientes. Com o passar dos anos se integrou aos esforços empresariais de automação da força de vendas, otimização das centrais de atendimento, integração com Marketing Digital e com todos os pontos de contato com o Cliente. Na atualidade, o CRM aumentou sua importância, pois é constituído pela combinação dinâmica de soluções tecnológicas, estratégias e processos de negócios voltados para a viabilização da Jornada do Cliente e para a intensificação do Customer Experience.

5.4. Customer Experience (CX)

Ao longo das últimas décadas, os investigadores vêm tentando definir de forma mais concreta o termo de experiência do cliente, buscando demonstrar que a experiência se trata de um fenômeno multidimensional, holístico e omnipresente (Gentile et al., 2007; Helkkula, 2011; Kim et al., 2011).

Para Pullman e Gross (2003) a investigação sobre a experiência teve origem através dessa perspectiva abordada, sendo vista como um “fenômeno”, estando associada a uma relação interpessoal, social, relacional e subjetiva a cada indivíduo. As recentes definições desse termo constataam que a experiência é pessoal e subjetiva a cada cliente,

podendo envolver os contatos realizados diretamente com a empresa que ocorrem quando o serviço é iniciado pelo cliente e contatos indiretos que representam os encontros não planejados (Meyer e Schwager, 2007).

Na concepção de Lemke et al., (2011), a experiência está associada a respostas emocionais e cognitivas, resultantes da interação entre os elementos relacionais, virtuais e físicos do serviço. Dessa forma, Kim et al., (2011), complementa que a experiência do cliente com a empresa é feita de maneira natural e multidimensional, incluindo o envolvimento do cliente em termos psicológicos e físicos.

Nota-se que tal palavra possui várias definições e será empregada de acordo com o assunto e a área a ser aplicada. Desse modo, Arruda (2017) cita que “a experiência, na área do marketing e comportamento do consumidor, perfaz um corpo teórico cujos alicerces datam da década de 1950, quando se começou a questionar o aspecto meramente utilitário do consumo de produtos”.

Atualmente, podemos observar também a oferta de experiências, um novo tipo de relacionamento entre as empresas e seus clientes. Nessa nova forma de marketing, o cliente é convidado a vivenciar uma experiência positiva relacionada a serviços, produtos, ambientes e pessoas, experimentando sensações agradáveis (RIBEIRO, 2015, p. 64).

Para Costa (2017, p. 48) o marketing de experiência é a “criação de oportunidades para o público vivenciar o conceito da marca por meio de experiências diversas, como um desfile, um jantar, uma experiência imersiva”.

Ribeiro (2015, p. 62) complementa, enfatizando que o marketing de experiência, também conhecido como marketing sensorial “é uma categoria de marketing diferenciada, que procura criar oportunidades para as marcas atraírem seus compradores, por meio de ações promocionais interativas e inesquecíveis”. A autora ressalta também, que o objetivo desse tipo de marketing é proporcionar um impacto nas vendas, por meio da motivação e da fidelização dos clientes.

Atualmente, a gestão de relacionamento com clientes, tanto por canais presenciais quanto de forma remota, está sendo modificada por vertentes de marketing e ferramentas, como Marketing Digital, Customer Journey Mapping, Customer Experience, Customer Success, Omnichannel, Net Promoter Score e Novo Modelo de Relacionamento. A seguir, serão explicadas algumas dessas novas metodologias.

Conforme Madruga (2020), com a revolução dos consumidores, juntamente a essas mudanças e métodos supracitados, estão cada vez menos utilizando o telefone para adquirir produtos ou receber serviços, optando agora por se comunicar por aplicativos, redes sociais, chatbots, mensagens instantâneas e e-mail, levando empresas de toda a parte a repensarem seus negócios e se transformarem em Omnichannel; em resumo é a união do meio virtual com o meio físico, presencial.

A revolução do Omnichannel aconteceu, porque os consumidores passaram a comandar as tendências do mercado, tudo gira em torno deles, ou seja, as empresas apenas se adequam a essas tendências.

Desse modo, muitas empresas começaram a perceber a importância da abordagem multicanal, onde o cliente inicia a jornada manifestando interesse em um meio virtual, podendo finalizar a compra presencialmente, além disso, o cliente pode entrar em contato e realizar uma compra tanto de maneira física quanto no virtual.

A abordagem do Omnichannel foca em apresentar uma experiência única, integrando diversos canais e gerando um atendimento de mais qualidade, desde o marketing até a compra, o momento pós-venda, mostrando então interesse na satisfação do cliente e resultando no engajamento dele com a marca. (MADRUGA, 2020).

A união entre a Gestão de Relacionamento com Clientes e o Customer Experience está modificando a forma de trabalho de milhões de pessoas, dos mais variados segmentos e níveis, envolvendo todos os setores de uma empresa, o que impõem, assim, a adesão de novas metodologias, competências e meios de trabalho. As empresas já estão em transição para começar a adaptação a esses novos modelos e buscam constantemente informações confiáveis para melhor compreensão e implantação, afirma Madruga (2020).

Customer Experience é considerado um divisor de águas e uma transformação na experiência do cliente. Essa metodologia passou a ganhar espaço nas grandes empresas por volta do ano 2015, onde foi fortemente influenciada pelo Marketing de Relacionamento, CRM e redes sociais, sendo um grande avanço para estudo das relações entre empresas e clientes, aumentando o engajamento dos consumidores e revolucionando a forma de materializar o tão almejado Foco “do” Cliente.

De acordo com Freitas (2001), a experiência do cliente é a soma geral de todas as interações feitas com eles, devendo estar no centro de tudo que uma empresa realiza. O grande centro de muitas organizações atualmente é ter uma experiência positiva e, dessa maneira, empresas mundialmente conhecidas, tais como Amazon, Google, Apple,

Netflix, e empresas brasileiras como Ifood e Nubank, possuem departamentos exclusivos para gerir a área de experiência do cliente.

Para Madruga (2020), uma das estratégias para tornar as experiências dos clientes gratificantes é implementar e dirigir um Programa de Relacionamento de Lealdade/Fidelidade bem estruturado e, ao mesmo tempo, criativo, tendo como objetivo atrair clientes certos, intensificar e realçar o relacionamento da organização com esses, trazendo mais resultados para o negócio, ajudando a empresa a aumentar as experiências emocionais positivas com os clientes e, conseqüentemente, ampliar as vendas. Para o autor, todo programa de Lealdade deve levar em conta a tríade que mais estimula os Clientes: reconhecimento (comemoração, importância e atenção), recompensa (milhagem, descontos, brindes e prêmios) e experiências (agilidade, atendimento diferenciado, novidade e lúdico).

É importante ressaltar que segundo Madruga (2020), na implantação de programas de relacionamento, nem sempre os clientes preferem desconto como o principal motivador para realizar a recompra, mas sim receber um tratamento diferenciado.

Segundo Madruga (2020), quando uma organização se diz focada no cliente, ela é chamada de Customer Oriented Organization, e significa que umas das importantes estratégias que são praticadas de forma conjunta pela área de relacionamento e pela área de negócios é o Customer Experience. Dessa forma, tudo o que for planejado por ambas as áreas leva em consideração a Jornada do Cliente.

Conforme Madruga (2020) o Customer Experience, também chamado pela abreviatura CX, pode integrar outros 4 elementos, sendo eles:

- a) **User Experience (UX):** foca na experiência do usuário e sua usabilidade com o produto ou serviço;
- b) **Customer Experience Management (CXM):** é uma gestão da experiência do cliente em todos os momentos de contato com ele;
- c) **Customer Journey Mapping (CJM):** a gestão da jornada do cliente, para que essa possa ser mapeada de ponta a ponta buscando otimizar os processos cada vez mais;
- d) **Employee Experience (EX):** que visa tornar a experiência dos funcionários da empresa realmente participativa, relevante e decisiva, buscando um engajamento dos colaboradores e com foco na experiência destes.

Esses 4 elementos citados, que integram o CX, podem ser confundidos, mas para fins de esclarecimentos é importante que fique claro que o Customer Experience, segundo Madruga (2020), é um conjunto de medidas que pensa na Jornada do Cliente por completo, tendo um escopo abrangente, onde envolve toda a estrutura da organização dos canais que são utilizados os sistemas remotos e presenciais e, por fim, os colaboradores. Essa Jornada do Cliente, pode ser bem decisiva, caso seja bem aplicada, visto que mapear a Jornada do Cliente (Customer Journey Mapping) gera benefícios tanto para as empresas, quanto para clientes, ajudando a compreender como e quando um usuário se movimenta entre um canal e outro.

É importante destacar que Customer Experience abrange todos os pontos de contato (conhecimento do produto, compra, assistência técnica e outros) ligados à memória que os consumidores terão desse relacionamento.

Uma outra metodologia que é trabalhada na área de experiência do cliente e que está ligada às anteriores se trata de como medir a satisfação e o engajamento dos clientes, avaliando o grau de fidelidade deles, sendo conhecida como Net Promoter Score, mais conhecida como NPS dentro do mundo corporativo. Markey e Reichheld (2017 apud MADRUGA, 2020), apresentam que o NPS serve para medir a satisfação dos clientes, tendo como base a obtenção de feedback através de ferramentas on-line.

Entretanto, vale ressaltar que para Madruga (2020), a NPS não é uma simples pesquisa de satisfação, pois ele faz uma divisão entre os clientes promotores, os detratores e os neutros. Os promotores são os que dão notas 10 ou 9, já os neutros são aqueles que pontuam entre 8 ou 7 e, por fim, os detratores são aqueles que manifestam sua insatisfação com notas entre 6 e 0. Dessa forma, para calcular a nota final do NPS são desconsiderados os neutros e feito a subtração do número de detratores da quantidade de promotores. Assim sendo, realizar e acompanhar essa medição é fundamental para que a empresa cresça de forma saudável e tenha sucesso, visto que irá conseguir identificar algo que está errado em seu planejamento ou execução.

A forma de gerenciar a experiência do Cliente é vital para obter o sucesso de toda e qualquer organização que busca o verdadeiro Foco no Cliente ou, como mais profundamente chamamos, Foco “do” Cliente, que é uma evolução deste. Sendo que uma das estratégias mais importantes para gerir essa experiência, é a mudança de uma cultura organizacional focada no produto para uma cultura concentrada em proporcionar experiências positivas para os Clientes, buscando integrar os principais departamentos

que influenciam sua jornada, como marketing, vendas, atendimento, operações, RH, faturamento e TI. (MADRUGA, 2020)

Madruga (2020) complementa que incorporar na empresa o Foco no Cliente significa olhar os valores que lhe são importantes no relacionamento comercial, desenvolvendo estratégias para aproximar as atividades de apoio da empresa vendedora aos requerimentos dos Clientes, proporcionando aumento de satisfação e, conseqüentemente, de resultados. Além disso, surpreender o Cliente e proporcionar experiências positivas e duradouras é uma estratégia altamente dependente da cultura interna da organização e do posicionamento que ela adota no mercado.

Por fim, Kotler e Keller (2015) citam que definir a experiência do cliente como uma "jornada" ao longo do tempo durante o ciclo de compra em pontos distintos, define-se também a total experiência do cliente como uma dinâmica do processo.

6. METODOLOGIA

A Metodologia Científica, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), é mais do que uma disciplina, significa a introdução do discente no mundo dos procedimentos racionais e sistemáticos, sendo a base de formação de quem está estudando e também do profissional, pois além das práticas, eles atuam no mundo das ideias.

Lakatos e Marconi (2010) explicam que a metodologia é uma ciência da organização da pesquisa científica, é entendida como técnica, sendo um processo utilizado para a coleta de dados e informações, tendo como objetivo principal, a tomada de decisões de negócios. Pode, dessa forma, incluir pesquisa de publicação, outras técnicas de pesquisas, entrevistas e também informações históricas e presentes.

Para Gil (2002, p. 17), a pesquisa é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Segundo Gressler (2004, p. 41), a pesquisa é a “tendência natural da inteligência humana”. Portanto, a pesquisa é antes de tudo uma forma de comparar a realidade e as evidências, e irá proporcionar novos conhecimentos, pois busca investigar as origens dos fatos, as causas, o modo como ocorre e por que das coisas. De acordo com Gressler (2004, p. 49) “os tipos de pesquisa dependem dos objetivos do estudo e da natureza do problema”.

6.1. Tipos de Pesquisa

O estudo foi caracterizado como sendo um estudo de caso, com características exploratórias, direta e extensiva, de cunho qualitativo. O presente trabalho foi uma pesquisa exploratória, pois irá realizar uma análise sobre a experiência do cliente, como forma de fidelização dos clientes da empresa Casa do Pica-Pau.

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que tem como abordagem, a qualitativa, que utiliza dados coletados geralmente a partir de eventos reais que visa a descrição de fatos atuais inseridos no contexto que está sendo estudado, fornecendo conhecimentos profundos. Com o estudo de caso, será possível identificar critérios ou fatores que ainda não foram explorados nas teorias pesquisadas, a fim de conceber informações para criar novas hipóteses ou teorias.

Segundo Mendonça, Rocha e Nunes (2008), as pesquisas exploratórias buscam “proporcionar maior familiaridade com o problema”, onde tem o objetivo de aumentar o conhecimento acerca de algum tema, realizando através de questionários, participação, experimentação, observação e levantamento de dados bibliográficos. Para Severino (2007, p. 123) “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

As pesquisas científicas se dividem em três modalidades: a qualitativa, a quantitativa e a quanti-qualitativa. Esse estudo tem como modalidade a pesquisa qualitativa, em que não se baseia em representatividade numérica, e busca aprofundar na compreensão dos significados dos eventos. Além disso, procura compreender os fatos em vez de mensurá-los. De acordo com Perovano (2016, p. 151), “na pesquisa qualitativa, o pesquisador realiza a coleta de dados diretamente no contexto em que os atores vivem e de que participam”. Nesse sentido, Roesch (2012) acrescenta, relatando que a pesquisa qualitativa é adequada principalmente para a realização da avaliação formativa.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), “a observação direta extensiva realiza-se através do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas.” Dessa forma, essa pesquisa se caracteriza como sendo direta e extensiva.

6.2. Instrumentos para realizar a coleta de dados

Para analisar a experiência do cliente da empresa Casa do Pica-Pau e realizar a coleta dos dados do estudo, foi realizada uma adaptação a ferramenta 5W2H, para que compreenda da melhor forma como é feito e de que forma é colocado em prática as estratégias de CX da empresa Casa do Pica-Pau. Foi feita a entrevista semiestruturada com colaboradores da empresa, que atuam na área estudada. Segundo Lakato e Marconi (2007), a coleta de dados é a "etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos".

A 5W2H é uma ferramenta utilizada para a melhoria de processos, serviços e atividades em um planejamento estratégico. Tem como finalidade, realizar um plano de ação, em que busca de forma simples e objetiva orientar a ação, dando clareza a cada passo a ser executado. Para mais, ela consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que têm a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Também tem como objetivo principal responder a sete questões e organizá-las" (POLACINSKI, 2012 apud GROSBELLI, 2014).

Segundo informações do Sebrae (2017), a ferramenta 5w2h é um checklist de atividades que buscam ser desenvolvidas com eficiência e clareza nas etapas do projeto. Esse conjunto de caracteres, na verdade, são as iniciais, em inglês, dos procedimentos, que, quando bem definidas, excluem as dúvidas que possam existir na execução do processo de uma organização.

No Quadro 1, é possível verificar quais são os elementos desse processo. Segundo Silveira et al. (2016), são elas:

Quadro 1 - Ferramenta 5w2h

5W2H	
What (O que?)	O que será feito?
Why (Por quê?)	Por que essa atividade é feita?
Where (Onde?)	Onde será executada essa atividade?
When (Quando?)	Quando a atividade será feita?
Who (Quem?)	Quem irá realizar essa atividade? Qual departamento/área responsável?
How (Como?)	De que maneira será feita essa atividade?
How Much (Quanto?)	Quanto irá custar?

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A entrevista é o encontro entre duas ou mais pessoas, com o intuito de se levantar dados relevantes à pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 93) “a entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), a entrevista semiestruturada é uma combinação de perguntas abertas e fechadas, cuja pessoa entrevistada tem liberdade para discorrer livremente sobre o tema. O pesquisador, por sua vez, deve seguir um “roteiro” previamente estabelecido.

A entrevista tem como relevância obter conhecimento prático de determinado assunto. Pode-se, assim, conhecer na íntegra, como o processo ou atividade é exercido e, portanto, construir resultados e elencar novas problemáticas. Para essa pesquisa, foram entrevistadas três analistas da área de CX, sendo uma responsável por analisar os dados e pela parte de User Experience (UX), outra responsável pelas pesquisas de satisfação e redes sociais e, por fim, uma analista responsável pelas ações feitas com clientes e colaboradores. A escolha dos entrevistados foi feita de forma intencional, pois objetivava ter respostas de pessoas quem tem contato direto com os processos da área e que se apresentavam em atividades do CX, para com isso auxiliar no preenchimento da tabela 5w2h, assim como em sua explicação. O roteiro da entrevista se encontra no Apêndice deste trabalho.

Após a realização da entrevista foi feita a transcrição e a partir das informações obtidas através das perguntas realizadas em entrevista, foi elaborado um quadro com a adaptação da 5W2H, visto que a área de CX ainda não possui uma padronização dos seus documentos. Para a elaboração do quadro, foi feita uma divisão dos conteúdos, onde o autor buscou dividir as estratégias realizadas por áreas, como: Atendimento ao Cliente, Pesquisa de Satisfação, Redes Sociais, Ações com os Clientes e Ações com Colaboradores.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos tópicos seguintes, serão expostos os resultados obtidos com a aplicação da ferramenta 5w2h e a entrevista com colaboradores da área de CX da empresa.

7.1. Descrição da Casa do Pica-Pau

A Casa do Pica-Pau é referência no setor varejista e agropecuária do estado de Goiás, atuando como concessionária das empresas Stihl e John Deere. Obter a concessão para distribuir os produtos e serviços da John Deere, nos segmentos de tratores, colheitadeiras, plantadeiras, vendas de peças de reposição destas máquinas e oficinas para prestação de serviços de assistência técnica, destaca-se como uma grande conquista para a Casa do Pica Pau. Atualmente, possui 5 (cinco) filiais em cidades do interior do estado, e 4 (quatro) lojas do setor varejo na cidade de Goiânia, contando com uma equipe de 485 colaboradores.

Com o crescimento da empresa nos últimos anos e buscando se modernizar, a Casa do Pica-Pau implementou a área de Customer Experience no ano de 2019, tendo como objetivo a fidelização e a satisfação dos seus clientes. A criação dessa nova área possibilitou a mudança da sua cultura organizacional, tendo a partir desse momento, o foco no cliente. A área de Customer Experience da empresa hoje faz parte da Diretoria de Marketing e CX, tendo como colaboradores da área 3 (três) analistas, 1 (um) auxiliar, 2 (dois) concierges, 2 (dois) telefonistas, e 5 (cinco) estagiários. Além disso, possui um importante elemento do CX, que é o User Experience (UX), em que foca na experiência do usuário, e sua usabilidade com o produto ou serviço, e o customer analytics, que é um processo pelo qual os dados do comportamento do cliente são usados para ajudar a tomar decisões.

É importante destacar que a empresa buscou inovar e criou o “espaço cliente” em suas lojas, sendo este, um diferencial entre os concorrentes da região. Esse local tem como intuito oferecer ao cliente um ambiente confortável e prazeroso, no qual ele possa descansar enquanto aguarda sua compra ser finalizada. Esse espaço conta com um ambiente climatizado, com smart tv que possibilita ao cliente acessar streaming para assistir seus programas preferidos, além de um delicioso coffee break, evitando assim o estresse da espera.

7.2. Aplicação da 5W2H

Para a obtenção dos resultados, realizou a adaptação da ferramenta 5w2h, construída pela autora a partir da entrevista semiestruturada realizada com os analistas da área de Customer Experience da empresa, sendo um analista responsável pela análise de dados do CX e User Experience (UX), uma analista responsável pelas pesquisas de satisfação, redes sociais e CRM e uma analista responsável pela organização das ações realizadas com clientes e colaboradores e a padronização do atendimento.

A matriz 5w2h será dividida em quadros, visando deixar as explicações mais coesas e separadas por estratégias de cada etapa da área de CX, como: Atendimento ao Cliente, Pesquisa de Satisfação, Redes Sociais, Ações com os Clientes e Ações com Colaboradores.

Quadro 2 - Atendimento ao Cliente

O QUE?	ONDE?	POR QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	COMO?
Atendimento ao Cliente (0800)	Plataforma de telefonia, Snep.	Para que o cliente tenha apenas um caminho de contato e que este seja mais ágil e eficiente.	Diariamente	Colaboradores telefonistas, Luzmarina e Hidley Stenio.	Ao ligar para o 0800, o cliente é direcionado para uma URA, onde tem todas as opções de contato, como as filiais e as áreas da empresa, e é repassado para o cliente as opções de contato e, com isso, o cliente vai se direcionando. Caso o cliente tenha alguma dúvida, ele pode optar por falar com o recepcionista para saná-la, repassar algum recado ou realizar alguma reclamação de uma determinada área, caso não obtenha sucesso no seu contato.
ConciERGE - recepção e escuta do cliente	Presencialmente na loja da Casa do Pica-Pau.	Para proporcionar uma experiência agradável que ofereça um atendimento personalizado e eficiente dentro da loja.	É realizada todos os dias da semana.	Colaboradoras de CX, Letícia e Bárbara.	As concierges recepcionam os clientes na loja, escutam o seu relato e buscam agilizar o seu processo de compra e a espera nas expedições, além disso, buscam sanar as dúvidas e reclamações dos clientes e monitoram o espaço cliente da loja. Observam ainda se os colaboradores realizam o atendimento com qualidade.
Padrão de Atendimento	No CRM e Snep	Para averiguar como a ligação foi feita, se está tratando bem o cliente, esclarecendo as dúvidas, resolvendo os problemas do cliente ou concluindo uma venda.	Mensalmente	Analista de CX, Juliene.	Escuta as ligações do período em que está avaliando, elabora um relatório com suas considerações e repassa aos colaboradores durante uma reunião.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao analisar a Quadro 2, podemos observar as ações voltadas para o Atendimento ao Cliente, onde este faz parte da GIRC, um sistema que tem como foco central o cliente. Sendo assim, é uma área importante para que esse relacionamento seja eficiente.

Verifica-se nessa tabela que a área de atendimento ao cliente da empresa possui o canal 0800, que tem como objetivo um contato mais ágil e eficiente do cliente com a empresa. Ao analisar a tabela é possível observar que a empresa detém competências e atribuições para uma gestão correta da comunicação junto aos canais de relacionamento com o cliente, visto que possui uma construção de roteiros e fraseologias aderentes ao negócio, sendo customizados pela URA do 0800 e pelo atendimento dos telefonistas. Existe também um atendimento mais ágil e eficiente, tendo em vista que o cliente utiliza apenas um caminho para se comunicar com as áreas da empresa, recebendo um atendimento personalizado; por fim, há uma unificação da comunicação com o cliente.

Uma outra ação que compõe o processo de atendimento do cliente dentro da Casado Pica-Pau e que podemos verificar na Quadro 2 é a Concierge, uma área na qual a empresa buscou se diferenciar de seus concorrentes, tendo como objetivo aproximar do cliente, oferecendo um atendimento personalizado de recepção e escuta de forma presencial, buscando atender suas necessidades bem como agilizar sua jornada no interior da loja. Segundo o colaborador “A” da área de CX, as concierges configuram como uma inovação que vem fazendo a diferença no que tange ao relacionamento presencial do cliente com a empresa.

Por fim, a Quadro 2 evidencia ação denominada Padrão de Atendimento, tem por finalidade monitorar e avaliar as ligações feitas com os clientes, primando por um padrão de boa qualidade. Ao observar essa tabela, é possível identificar que a ação possibilita a área de CX ter um controle operacional da qualidade de atendimento, realizando monitorias para os colaboradores responsáveis pelo contato via telefone.

Dessa forma, após as análises das ações da Quadro 2, relacionadas ao processo de atendimento ao cliente, podemos concluir que a empresa Casa do Pica-Pau possui atividades que tem o foco no atendimento e buscam uma gestão de comunicação eficaz e eficiente com o cliente. Porém, é possível observar a inexistência de uma metodologia de atendimento e impacto que seja assimilada e praticada por todos os colaboradores das áreas de vendas e atendimento presenciais ou remotos, que teria como objetivo gerar mais negócios junto aos Clientes, construindo uma jornada gratificante durante o relacionamento. Para tanto, seria necessário a aplicação de serviços como, treinamento

presencial e em EaD da metodologia para todos os colaboradores envolvidos na linha de frente; implantação de ações de sustentação do aprendizado que garantam tanto a prática do treinando como a retenção do conhecimento adquirido, dessa forma, a implementação dessa metodologia poderá elevar o padrão de atendimento da Casa do Pica-Pau.

Quadro 3 - Pesquisas de Satisfação

O QUE?	ONDE?	POR QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	COMO?
Pesquisa de Serviços John Deere (JD)	CRM SALESFORCE, ferramenta utilizada pelo CX.	Para medir o nível de satisfação do cliente relativo aos serviços prestados no segmento JD.	Diariamente	Estagiários da área de CX.	A pesquisa é gerada no CRM SALESFORCE pelo colaborador de CX, após isso, é realizada com o cliente via telefone, pelo qual o colaborador avalia o grau de satisfação do cliente, anotando e analisando o seu relato, obtendo assim o NPS. A pesquisa é realizada seguindo o roteiro de perguntas padronizadas. Através do relato do cliente verifica a necessidade da abertura de um caso e, após essa avaliação, conclui-se a pesquisa.
Pesquisa Welcome Call (WEPA)	CRM SALESFORCE, ferramenta utilizada pelo CX.	Para medir a satisfação do cliente em relação a entrega técnica. Avaliar a experiência que o cliente teve como um todo com a realização da compra, desde o primeiro contato com o vendedor, até a venda ser concretizada.	Diariamente	Estagiários da área de CX.	A pesquisa é gerada no CRM SALESFORCE pelo estagiário de CX, após isso, é realizada com o cliente via telefone, pelo qual ele avalia de modo geral como foi a sua experiência com o serviço realizado, com uma nota de 0 a 10. Após essa pergunta, o cliente avalia a qualidade da entrega técnica feita pelo consultor técnico da empresa, com uma nota de 0 a 10. Verifica se ficou algum problema pendente de solução na entrega que foi feita. Avalia a experiência que obteve com a empresa desde o primeiro contato com o vendedor, até a concretização da venda, atribuindo uma nota de 0 a 10. Analisa a necessidade da abertura de um caso e, após essa avaliação, conclui-se a pesquisa.
Pesquisa Shopper	Presencialmente com o cliente após ele realizar uma compra. E através do CRM SALESFORCE.	Para medir o nível de satisfação dos clientes relativos ao atendimento nas lojas da Casa do Pica Pau, contribuindo para manter a qualidade nas	Diariamente	Estagiários e auxiliar da área de CX.	A Pesquisa Shopper é realizada presencialmente através de tablets ou via celular, pelas quais o cliente avalia de modo geral como foi a sua experiência na loja, no dia da compra, com uma nota de 0 a 5, e avalia o quanto recomendaria a Casa do Pica-Pau, com uma nota de 0 a 10. Depois que o cliente realiza a

		questões relacionadas aos clientes.			pesquisa, o departamento de experiência do cliente extrai os dados do CRM e, de forma amostral (2%), entra em contato com alguns clientes, tendo como preferência os que atribuíram uma nota menor ou igual a 6, para avaliar os motivos aos quais o levou atribuir aquela nota, após isso, entram em contato com os que atribuíram nota 10, para saber qual foi a experiência boa que ele teve com a loja. Todos os registros e acompanhamentos são feitos via CRM e visam resolver pendências, tratar causas raízes de reclamações, endereçar elogios e tratar solicitações em geral. Após a realização da pesquisa, tendo como base os relatos do cliente, é realizada a abertura do caso, com isso, sinaliza aos departamentos para que eles desenvolvam ações para resolução dos casos apontados pelo cliente.
Pesquisa E-commerce	É feito no CRM SALESFORCE, ferramenta utilizada pelo CX.	Pesquisa de satisfação relativa a compra que é feita pelo cliente no site da Casa do Pica Pau, visando manter a satisfação do cliente e a qualidade nos seus serviços e produtos, tendo como foco controlar o índice de satisfação dos clientes. E avaliar a experiência do cliente com a compra online com a Casa do Pica-Pau e se o produto chegou corretamente e dentro do prazo estipulado	É realizada de segunda-feira a sexta-feira.	É feito pelos colaboradores da área de CX.	A pesquisa é gerada no CRM SALESFORCE pelo colaborador de CX, após isso, é realizada com o cliente via telefone, onde o cliente avalia de modo geral como foi a sua experiência de compra online com a Casa do Pica-Pau, com uma nota de 0 a 10, e pergunta para o cliente se o produto chegou corretamente, dentro do prazo e se a embalagem estava correta. Após o sucesso no contato com o cliente, a pesquisa é realizada seguindo o roteiro de perguntas, o colaborador anota o relato do cliente e atribui a nota, e analisa a necessidade da abertura de um caso, após essa avaliação, conclui-se a pesquisa.

Pesquisa CSC	É feito no CRM SALESFORCE, ferramenta utilizada pelo CX.	A pesquisa de CSC tem o intuito de medir o nível de satisfação do cliente relativo a tecnologia de conectividade e monitoramento das máquinas, buscando entender quais os pontos que precisam ser melhorados na visão do cliente e quais são os pontos assertivos.	É realizada de segunda-feira a sexta-feira.	É feito pelos estagiários da área de CX.	A pesquisa é gerada no CRM SALESFORCE pelo colaborador de CX, após isso, é realizada com o cliente via telefone, no qual o colaborador avalia o grau de satisfação do cliente, anotando e analisando o relato do cliente. Após o sucesso no contato com o cliente, a pesquisa é realizada seguindo o roteiro de perguntas, avaliando através do relato do cliente a necessidade da abertura de um caso, após essa avaliação, conclui-se a pesquisa.
--------------	--	--	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao analisar o quadro acima, verifica-se a realização de diversas pesquisas de satisfação em relação a cada serviço prestado pela empresa, tanto para o ramo de varejo com a pesquisa Shopper realizada para vendas presenciais e pesquisa E-commerce para as vendas on-line, como no ramo agropecuário com a pesquisa de Serviços JD e CSC. Dessa forma, a empresa consegue mensurar o nível de satisfação e avaliar a experiência durante a convivência do cliente com a empresa.

Além disso, é possível observar através da Quadro 3, que a área de CX da Casa do Pica-Pau utiliza como metodologia principal para a medição de satisfação do cliente, o NPS, usado para mensurar o engajamento e avaliar o grau de fidelidade dos Clientes. Outra métrica utilizada na realização das pesquisas, em especial a Shopper é o CSAT, que tem como intuito medir como os serviços e produtos fornecidos pela empresa atendem ou superam as expectativas do cliente.

É possível observar na Quadro 3, a utilização do CRM para o gerenciamento do relacionamento com o cliente em relação às pesquisas de satisfação, visto que todas são realizadas através da ferramenta CRM SALESFORCE, em que os colaboradores conseguem capturar os dados dos clientes, consolidar os dados capturados e interagir com os clientes através das informações anexadas nessa ferramenta. Assim sendo, a empresa obtém uma maior facilidade para mapear os registros de atendimentos antigos, agilizar e facilitar o relacionamento entre colaborador e cliente, gerando com isso uma boa experiência.

A utilização da ferramenta CRM reforça o pensamento de Zenone (2007), segundo o autor esse gerenciamento de relacionamento com o cliente tem como objetivo melhorar, agilizar e facilitar o relacionamento do colaborador/empresa com o consumidor, em que captura os dados dele ao longo de toda a empresa, consolida todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisa os dados consolidados e distribui os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente.

Por fim, verificando o quadro acima, identifica-se que a empresa busca medir a satisfação e o engajamento em todos pontos e áreas de contato com o cliente, além de sua fidelidade. Busca-se, através dessas pesquisas, escutar o cliente e melhorar a experiência destes com a empresa, utilizando assim metodologias, métricas e ferramentas de gerenciamento de relacionamento, para que com isso a empresa cresça de forma saudável e tenha sucesso. Vale ressaltar que as pesquisas realizadas com os clientes, propicia à empresa aumentar o engajamento, acompanhar a satisfação e feedback, medir as

experiências e o comportamento do cliente e, principalmente, trazer a voz do cliente para dentro da empresa.

Quadro 4 - Redes Sociais

O QUE?	ONDE?	POR QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	COMO?
Instagram – Varejo e Agro	Instagram e CRM SALESFORCE, ferramenta utilizada pelo CX.	Para se aproximar mais do cliente, acolhê-los e respondê-los de forma ágil, e fazer com que o cliente saiba que este é um canal eficiente de comunicação obtendo a sua confiança.	Diariamente	Analista da área de CX, Priscilla.	Após a analista entrar na rede social e responder as mensagens dos clientes, caso haja alguma reclamação ou elogio feito por ele, o colaborador registra o seu relato e analisa a necessidade da abertura de um caso no CRM, para que a reclamação possa ser tratada.
Facebook – Varejo e Agro	Facebook e CRM SALESFORCE, ferramenta utilizada pelo CX.	Para se aproximar mais do cliente, acolhê-los e respondê-los de forma ágil, e fazer com que o cliente saiba que este é um canal eficiente de comunicação obtendo a sua confiança.	Diariamente	Analista da área de CX, Priscilla.	Após a analista entrar na rede social e responder as mensagens dos clientes, caso haja alguma reclamação ou elogio feito pelo ele, o colaborador registra o seu relato e analisa a necessidade da abertura de um caso no CRM, para que a reclamação possa ser tratada.
Reclame Aqui	Reclame Aqui e no CRM SALESFORCE, ferramenta utilizada pelo CX.	É realizado para responder o cliente e solucionar o seu problema de forma mais ágil.	Uma vez por semana.	Analista da área de CX, Priscilla.	Após o analista receber um e-mail com um aviso sobre uma nova reclamação feita pelo cliente, o colaborador entra em contato com ele, através de ligação, para entender a sua situação e escutar o seu relato. Após isso, realiza-se a abertura do caso no CRM, para que os responsáveis pela área onde o cliente está tendo o problema, possam tratar esta questão e repassar para a área do cliente a solução deste caso. Em seguida, o colaborador da área de CX entra em contato novamente com o cliente para reafirmar o que foi feito e se o problema foi solucionado, tendo a visão neste momento, do cliente.
Google – conta da empresa	Google, dentro do perfil da empresa e	Para que possa responder o cliente de forma ágil, onde	Três vezes por semana.	Analista da área de CX, Priscilla.	Ao entrar na conta da empresa, o colaborador verifica as notas que os clientes atribuíram e

	CRM SALESFORCE, ferramenta utilizada pelo CX.	o cliente se sinta acolhido e escutado pela empresa.			responde às avaliações positivas, agradecendo o cliente pela nota e, quantos as negativas, buscam entender o motivo da nota, para melhorar o seu atendimento. Após isso, é respondido as perguntas feitas pelos clientes.
--	---	--	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao analisar a Quadro 4, verifica-se que a área de CX é responsável por uma partedaas redes sociais da empresa, dividindo as tarefas com a área do Marketing. As atividadesde responsabilidade do CX são voltadas para a experiência que o cliente tem com a empresa, dessa forma, o objetivo do CX da Casa do Pica-Pau, ao dividir as redes sociaiscom o marketing, é buscar a aproximação do cliente, tratando as reclamações apresentadas, bem como recebendo o elogio. Dessa forma, é possível acolhê-los e respondê-los de forma rápida e eficaz, mostrando para ele que este é um canal eficiente de comunicação e confiabilidade. Sendo assim, essa divisão oportuniza solucionar o problema de forma ágil, enquanto o marketing fica responsável pela divulgação dos produtos e serviços.

É interessante observar na tabela que a área de redes sociais com responsabilidade do CX é integrada com o CRM, sendo este um local onde possui a base de conhecimento do cliente e de tratamento de casos, para resolução de problemas com participação de outras áreas da empresa.

Entretanto, embora haja essa separação de atividades entre Marketing e CX para o gerenciamento das redes sociais, podem ocorrer falhas nesse processo, visto que há risco de perder algum relato do cliente, já que apenas uma pessoa pode responder sobre determinado assunto abordado pelo cliente. Com isso, seria importante que a área do marketing fosse mais presente nessa etapa, passando a ser responsável e apta a responder os clientes sobre reclamações, elogios e dúvidas, haja vista que a área trabalha em conjunto com o CX e cuida das redes sociais da empresa.

Quadro 5 - Ações com Clientes

O QUE?	ONDE?	POR QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	COMO?
Ação Aniversário do Cliente	Na loja.	Para estreitar o relacionamento com os clientes.	Desde julho/22 até julho/23.	Pela analista, Juliene.	Todo o mês, a partir do dia 20, é feita a lista dos clientes que realizam aniversário no mês subsequente e é feita a separação das garrafas e dos cartões que serão enviados para os aniversariantes do mês. No dia do aniversário do cliente, é feito o contato com ele, para parabenizá-lo e entregam uma garrafa inox personalizada com o seu nome e um cartão de feliz aniversário.
Ação Pão de Queijo	Nas filiais.	Para estreitar o relacionamento com os clientes JD	Toda terça-feira ou quinta-feira.	Pela analista, Juliene.	Durante a parte da manhã, é realizado um café da manhã para os clientes que comparecerem na loja, onde eles podem se sentar para tomar um café, comer um pão de queijo ou um bolo, além de conversar com os colaboradores.
Ação A Voz do Cliente (CVX)	Na loja matriz	Para estreitar o relacionamento com os clientes e celebrar o dia do cliente.	É realizada no mês de setembro	Pela analista, Juliene.	Os colaboradores da empresa são divididos em grupos, e cada um fica responsável por entrevistar um cliente da Casa do Pica-Pau, com intuito de o conhecer, saber sobre sua trajetória de vida, seu empreendimento e sua história com a empresa. No dia do cliente é apresentada a gravação das 10 mais bem colocadas e premiado o grupo que ficou em primeiro lugar.
Ação de Natal	Na loja.	Para estreitar o relacionamento com os clientes.	É realizada no mês de dezembro.	Pela analista, Juliene.	É realizado a compra de panetones e feita a entrega para os clientes da Casa do Pica-Pau, onde cada área que tem o contato direto com o cliente, tem direito a um número “x” de panetones, e os gestores dessas áreas fazem a seleção dos clientes que irão receber o brinde juntamente a um cartão escrito à mão de feliz natal.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao analisar o quadro acima, podemos verificar que a Casa do Pica-Pau foca em realizar ações com o intuito de estreitar o relacionamento entre empresa e cliente. Buscando, dessa forma, surpreendê-lo com recompensas e gestos criativos e mantendo uma relação mais próxima possível, dentre esses gestos podemos destacar a ação natalina, os cartões escritos de próprio punho, o contato no dia de seu aniversário e os brindes. Além disso, podemos observar as ações de estreitamento do relacionamento entre o colaborador e o cliente, através do café da manhã nas lojas denominada ação Pão de queijo e a ação A Voz do Cliente, na qual o cliente selecionado pela empresa conta um pouco de sua história para os colaboradores.

Nesse contexto, verificamos o foco da empresa em estreitar o seu relacionamento com o cliente, sendo algo de suma importância para que este tenha uma boa experiência com a empresa. Sendo assim, seria interessante para a Casa do Pica-Pau implementar Programas de Relacionamento, como de Lealdade/Fidelidade. Segundo Madruga (2020), esses programas têm como objetivo maior, atrair clientes certos, intensificar e realçar o relacionamento da organização com eles. É importante ressaltar que, para a implantação de programas de relacionamento, nem sempre os clientes preferem desconto como o principal motivador para realizar a recompra, mas sim serem tratados de forma diferenciada.

Para Madruga (2020), todo programa de Lealdade deve levar em conta a tríade que mais estimula os Clientes: reconhecimento (comemoração, importância e atenção), recompensa (milhagem, descontos, brindes e prêmios) e experiências (agilidade, atendimento diferenciado, novidade e lúdico). Através da Quadro 5, podemos observar que a empresa trabalha com ações voltadas para a recompensa, como o brinde, e com o reconhecimento como, por exemplo, as ligações feitas para o cliente no dia do seu aniversário, além dos cartões enviados a eles. Dessa forma, com um programa bem estruturado, conseguirá atender a tríade, estimular seus clientes a se tornar mais frequente e leal.

Assim sendo, do ponto de vista do Customer Experience, o melhor cliente não é o que gera mais lucros, mas aquele que, além de ser rentável, realiza propaganda boca a boca, indica amigos, estabelece relacionamento comercial de longo prazo e se sente satisfeito com as soluções empresariais. Dessa forma, é importante que a empresa identifique através desse programa o tipo de recompensa que o seu cliente prioriza, por meio de diagnósticos. Porém, é importante que a área de CX da empresa, juntamente ao marketing, surpreenda o seu consumidor com recompensas criativas e gestos de

reconhecimento que realmente destaquem seus clientes. Como exemplos de recompensas que podem ser realizadas pela Casa do Pica-Pau, podemos citar: convites inesperados para os Clientes mais longevos e estratégicos; convites para experimentação de novos produtos e serviços da empresa; desconto na aquisição de produtos e facilidade para trocar a pontuação por prêmios. Já para o reconhecimento, pode-se citar: personalização do contato com o Cliente; dar preferência ao Cliente no atendimento a suas demandas; uma ligação do diretor saudando um feito inédito do Cliente, além do simples agradecimento genuíno.

Portanto, criar um Programa de Reconhecimento ajudará a empresa a aumentar as experiências emocionais positivas com os Clientes e, conseqüentemente, aumentar as vendas.

Quadro 6 - Ações com Colaboradores

O QUE?	ONDE?	POR QUÊ?	QUANDO?	QUEM?	COMO?
Onboarding CX	Online, via Teams.	Para conscientizar o colaborador da importância do cliente para a organização, e como a sua atividade pode impactá-lo de forma positiva ou negativa.	Duas vezes ao mês, sendo realizada nas primeiras semanas do colaborador dentro da empresa.	Diretor de CX, Adriano.	O CX recebe as informações do RH sobre os novos colaboradores, reúne com eles de forma on-line através do teams e repassa todas as informações necessárias referente à importância do cliente para a Casa do Pica-Pau e como o seu trabalho pode impactar nessa relação...
Fóruns CX	Online, via Teams.	Para apresentar a evolução dos indicadores e discutir questões para a melhoria da experiência com o cliente.	Trimestralmente.	Diretor de CX, Adriano.	Reúne com os colaboradores via teams e repassa as informações pretendidas com pílulas de conhecimento, apresentando a evolução dos indicadores da empresa, discutindo questões para melhoria do contato com o cliente e ouvindo sugestões dos colaboradores.
Maratona CX	Na Casa do Pica-Pau	Para repassar os resultados do fiscal year (FY).	Mês de Janeiro.	Diretor de CX, Adriano.	Atualizar os colaboradores sobre toda a evolução do fiscal year (FY), além de promover discussões sobre temas referentes à inovação.
Elogiômetro	Na Casa do Pica-Pau	Para reconhecer os colaboradores do segmento Casa do Pica-Pau e do segmento JD.	Mês de Agosto.	Analistas de CX, Juliene e Priscilla.	Os elogios são registrados no CRM e enviados por e-mails para os colaboradores que receberam elogios espontâneos do cliente e seus gestores. Analista do CX realiza a captação e somatória de todos os elogios recebidos. É feita uma premiação em dinheiro, além de brindes para os colaboradores com maior número de elogios dentro de sua área.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No Quadro 6, apresenta-se ações que são realizadas com os colaboradores, cuja integração com ele há o contato direto com a área do CX, mostrando a importância do cliente para a empresa e como a sua atividade irá impactar na experiência do cliente. Além de buscar conscientizar os seus colaboradores, podemos verificar na tabela acima que há ações em que a organização busca escutar e discutir com seus colaboradores questões para melhoria da experiência do cliente.

Dessa forma, podemos observar que a Casa do Pica-Pau busca tornar a experiência dos seus colaboradores realmente participativa e relevante, mostra que a empresa tem interesse em ouvir suas ideias e estimular o seu colaborador a realizar um trabalho de excelência, para gerar a melhor experiência ao cliente, tendo com isso, ações voltadas ao reconhecimento do colaborador, como exemplo a ação no elogiômetro.

Assim sendo, pode-se verificar que a área de CX da Casa do Pica-Pau possui um dos elementos citados por Madruga (2020), conhecido como o Employee Experience (EX), que é uma importante estratégia corporativa que visa tornar a experiência dos funcionários e parceiros da empresa realmente relevante, participativa e decisiva, promovendo assim seu engajamento e satisfação.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo realizar um estudo de caso na Casa do Pica-Pau e buscou analisar as estratégias da área de experiência do cliente, tendo como base entrevistas semiestruturadas com colaboradores da área, utilizando a ferramenta 5W2H. Diante dos dados obtidos, avaliar a área de Customer Experience da Casa do Pica-Pau foi muito interessante.

Verificou-se que embora a área seja nova na empresa, já realizou grandes mudanças, principalmente na sua cultura organizacional, tendo foco voltado para o cliente, permitindo um atendimento mais ágil e eficiente, estreitando assim o seu relacionamento com o cliente e, dessa forma, aprimorando a experiência do consumidor com a empresa. Segundo Madruga (2020), quando uma organização se diz focada no cliente, como a Casa do Pica-Pau, ela é chamada de Customer Oriented Organization, e significa que umas das importantes estratégias que são praticadas de forma conjunta pela área de relacionamento e pela área de negócios é o Customer Experience.

Entretanto, ao realizar essa pesquisa, foi possível verificar que essa área ainda não possui uma padronização e integração dos seus processos e etapas, pois cada um

desses são realizados separadamente e de forma independente dos outros, além disso, não há estruturação dessas atividades de forma documental.

O trabalho alcançou seus objetivos, mostrando que apesar da necessidade de obter um alinhamento estratégico, a área de Customer Experience da Casa do Pica-Pau vem realizando importantes atividades dentro da empresa, realizando pesquisas de satisfação, ações voltadas tanto para os clientes quanto para os seus colaboradores, pois a experiência de ambos é importante para a organização, tendo um controle operacional da qualidade de atendimento e buscando inovar, implementando novas áreas como concierges e um importante elemento do CX segundo Madruga (2020), o User Experience (UX), que foca na experiência do usuário e sua usabilidade com o produto ou serviço, inovando em sua região, criando o “espaço cliente”. Além disso, utiliza uma importante ferramenta para gerenciamento de relacionamento com o cliente, que é o CRM, sendo esta, uma de suas principais bases de conhecimento do cliente e o local onde são realizadas as pesquisas, como também metodologias trabalhadas na área de experiência do cliente, como NPS e CSAT.

A forma de gerenciar a experiência do Cliente é vital para obter o sucesso de toda e qualquer organização que busca o verdadeiro Foco no Cliente. Sendo que uma das estratégias mais importantes para gerir essa experiência, é a mudança de uma cultura organizacional focada no produto para uma cultura concentrada em proporcionar experiências positivas para os Clientes. Essa mudança foi realizada pela Casa do Pica-Pau, a partir da implementação da área de Customer Experience, sendo essencial para que a empresa realizasse ações voltadas para o cliente, estreitando cada vez mais o seu relacionamento com este.

Considera-se, ainda, que esse estudo foi importante para conhecer os processos realizados pela Casa do Pica-Pau em relação à experiência do cliente, porque é possível visualizar que ainda faltam atividades que seriam interessantes serem implementadas para a melhoria da experiência do cliente, como metodologias de atendimento para os seus vendedores e atendentes, implementações de Programa de Relacionamento e a padronização e integração dos seus processos, porém, é importante ressaltar que é uma área nova na empresa e, em vista disso, seus processos e atividades já estão em uma etapa avançada e bem desenvolvidos.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANA. Associação Nacional de Anunciantes (2016). Disponível em: <<http://aba.com.br/>>. Acesso em: 19 de jul. de 2022.

ARRUDA, Dyego de Oliveira. **A dimensão social na experiência de consumo em alimentação fora do lar**. 2017. 203 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/usp., Ribeirão Preto, 2017. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-25092017-145224/pt-br.php>>. Acesso em: 20 de jul. de 2022.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L.. **Marketing Contemporâneo**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 776 p.

CASA DO PICA-PAU. **Nossa História**. Casa do Pica-pau, 2022. Disponível em: <https://www.casadopicapauagro.com.br/content/about_us>. Acesso em: 25 de set. de 2022.

CASA DO PICA-PAU. **Casa do Pica-Pau-Há 52 anos de portas abertas para você**. Casa do Pica-pau, 2022. Disponível em: <<https://www.casadopicapau.com.br/institucional/sobre-a-empresa>>. Acesso em: 25 de set. de 2022.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=IC6WmnO-V4kC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Raimar+Richers+4as&ots=Pvx171WHZc&sig=gsP4w2KEu4#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em: 19 de jul. de 2022.

COSTA, Camila Gino Almeida. **Gestão de mídias sociais [livro eletrônico]**. Curitiba: Intersaberes, 2017. 281 p. (Série Excelência me jornalismo). Disponível em: <<https://unochapeco.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559725278/pages/-2>>. Acesso em: 20 de jul. de 2022.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 539 p.

FREITAS, A. L. P. **Uma Metodologia Multicritério de Subordinação para a Classificação da Qualidade de Serviços sob a Ótica do Cliente**. Tese de Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Ciências de Engenharia - UENF, 2001.

Gentile, C., Spiller, N., e Noci, G. (2007). **How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer**. European Management Journal, Vol. 25(5), pp. 395-410.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: Projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004. 295 p. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=XHnajtNlIC&printsec=frontcover&dq=gresler+20%2004&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiL3ZqKw5_SAhVDW5AKHZ27AJgQ6AEIHjAA#v=onepage&q=gresler%2020%2004&f=false>. Acesso em: 13 de jul. de 2022.

GROSELLI, Andressa C. **Proposta de Melhoria Contínua em um Almojarifado utilizando a Ferramenta 5W2H** - 2014. 53 F. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

Helkkula, A. (2011). **Characterising the concept of service experience**. Journal of Service Management, Vol. 22(3), pp. 367-389.

Kim, S., Cha, J., Knutson, B. J., e Beck, J. A. (2011). **Development and testing of the Consumer Experience Index (CEI)**. Managing Service Quality, Vol. 21(2), pp. 112-132.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 765 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial: Conceitos, estratégias e casos**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. 432 p. Disponível em: <<https://unochapeco.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576059820/pages/-22>>. Acesso em: 19 de jul. de 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, planejamentos e aplicações à realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012. 528 p.

MADRUGA, Roberto. **Gestão de relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente**. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2020.

Meyer, C., e Schwager, A. (2007). **Understanding Customer Experience Harvard Business Review**, Vol. 85(2), pp. 117-126.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016. 379 p. Disponível em: <<https://unochapeco.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559720211/pages/-2>>. Acesso em: 13 de jul. de 2022.

Pullman, M. E., e Gross, M. A. (2003). **Welcome to Your Experience: Where You Can Check Out Anytime You'd Like, But You Can Never Leave**. Vol. 9(3), pp. 215- 232.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012. 308 p.

SEBRAE NACIONAL. **5W2H: tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia.** Sebrae Nacional, 2022. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-productividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 13 de jul. de 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Cortez, 2007. 304 p.

ZENONE, Luiz Cláudio. **CRM: Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial.** São Paulo: Novatec, 2007. Disponível em: <://www.google.com.br/books/edition/CRM_Customer_Relationship_Managemen t/I0DdXsZ3U0wC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=crm+conceito&printsec=frontcover>. Acesso em: 19 de jul. de 2022.

APÊNDICE

Roteiro básico da entrevista semiestruturada

- 1.** Quais são os processos realizados pela área de Customer Experience da Casa do Pica-Pau?
- 2.** Onde é realizada essa atividade?
- 3.** Por que a área de CX realiza essa atividade? De que forma ela ajuda a melhorar a experiência do cliente, além de fidelizá-lo?
- 4.** Quais são os funcionários/ou área que realizam esse processo? São sempre os mesmos?
- 5.** Qual o tempo médio para a realização desse processo? Por que leva esse tempo?
- 6.** De que forma esse processo é realizado?
- 7.** Quais são os gastos que a empresa tem com esse processo?
- 8.** Consegue enxergar algo que possa ser feito para melhorar esse processo?
- 9.** Como foi para a empresa mudar a cultura organizacional, tendo um foco no cliente e em sua experiência?
- 10.** Quais as técnicas a área de CX da Casa do Pica-Pau utiliza para mapear a experiência do cliente e obter customer insights? Como é feito?
- 11.** A partir do momento em que a empresa passou a focar na experiência do cliente, como foi o retorno do cliente?
- 12.** Como foi para a empresa mudar a cultura organizacional, tendo um foco no cliente e em sua experiência?
- 13.** Quais são as práticas e estratégias que vocês utilizam para melhorar a Experiência do Cliente?
- 14.** Conhece a ferramenta de gestão 5w2h? Qual seu contato com ela?
- 15.** Se sim, acredita que ela pode contribuir para a melhoria dessa atividade?