



GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NOS SERVIÇOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA ACERCA DE PROBLEMAS, FERRAMENTAS E SOLUÇÕES

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN SERVICES: A SYSTEMATIC REVIEW OF PROBLEMS, TOOLS AND SOLUTIONS

Emerson Cleister Lima Muniz
Universidade Federal de Sergipe - UFS
eng.prod.emerson@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9233-0618>

Edilson dos Santos Silva
Universidade Federal de Sergipe - UFS
edilsonsantos.eng@outlook.com
<https://orcid.org/0009-0004-2913-4632>

Ana Grasiella Moraes Matos
Universidade Federal de Sergipe - UFS
grasymatos6@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-4297-090X>

Celso Satoshi Sakuraba
Universidade Federal de Sergipe - UFS
sakuraba@ufs.br
<https://orcid.org/0000-0003-4874-7042>

Resumo

A criação de experiências de clientes memoráveis e positivas é essencial no mercado competitivo atual, tornando a Gestão da Experiência do Cliente (CXM, do inglês Customer Experience Management) uma estratégia valiosa na vantagem competitiva. Ela torna-se ainda mais crucial no setor de serviços por este possuir diversos pontos de contato que geram interações entre clientes e empresas, tornando a experiência e sua gestão ainda mais delicada. Esta pesquisa apresenta uma agenda discursiva sobre a CXM, expondo um conjunto de suas ferramentas, problemas e soluções identificados no setor de serviços através de uma Revisão Sistemática Integrativa da Literatura. Entre os principais resultados, constata-se uma lacuna de

pesquisa no campo da CXM ao expor seus elementos por blocos objetivos de gestão, denominados disciplinas. Nota-se ainda que os estudos priorizam a compreensão e análise das experiências, e pouco se discute sobre a importância da cultura, governança e criação de estratégias na CXM. É apresentado um concatenado de ferramentas aplicadas à CXM, além de soluções obtidas frente aos problemas e às principais fontes onde experiências podem ser coletadas.

Palavras-chave: Gestão da Experiência do Cliente; CXM; Setor de serviços; Revisão Sistemática.

Abstract

The creation of memorable and positive customer experiences is essential in today's competitive market, making Customer Experience Management (CXM) a valuable strategy in gaining a competitive advantage. It is even more crucial in the service sector, as it involves various touchpoints that generate interactions between customers and companies, making the experience and its management even more delicate. This research presents a discursive agenda on CXM, exposing several tools, issues and solutions identified in the service sector through an Integrative Systematic Literature Review. Among the main results, there is a research gap in the field of CXM when exposing its elements by objective management blocks, called disciplines. It was noted that studies prioritize understanding and analyzing experiences, and little is discussed about the importance of culture, governance, and creation of strategies in CXM. A concatenation of tools applied in CXM, solutions obtained facing the problems, and the main sources where experiences can be collected is also presented.

Keywords: Customer Experience Management; CXM; Service Sector; Systematic Review.

1. Introdução

No cenário atual dos negócios, caracterizado por uma concorrência acirrada e expectativas dos clientes em constante evolução, diferenciar-se dos concorrentes tornou-se um desafio central de sobrevivência das empresas. Conforme Pine e Gilmore (1998), somente a entrega de produtos/serviços de qualidade não é mais suficiente, e experiências positivas e marcantes vividas pelos clientes muitas vezes superam o valor dos próprios produtos/serviços

recebidos. Weber e Hofsink (2018) corroboram essa ideia, afirmando que empresas devem criar experiências capazes de cativar e encantar seus clientes.

Pouco mais de vinte anos após as primeiras discussões da Economia da Experiência de Pines e Gilmore (1998), a literatura sobre Experiência do Cliente (CX, do inglês Customer Experience) reitera sua importância e de sua gestão (Customer Experience Management ou CXM), colocando-a como fonte inestimável de vantagem competitiva e diferencial fundamental em um mercado saturado (Holmlund et al., 2020). Tal fato vem contribuindo com o crescente interesse e investimento de pesquisas nesse campo.

Shoukat et al. (2023) revelam uma correlação direta entre entrega de experiências positivas e memoráveis e rapidez no crescimento da receita, reforçando ainda mais o impacto destas nos resultados financeiros das empresas. Apesar da percepção generalizada das empresas de estarem centradas no cliente, apenas uma minoria dos clientes compartilha dessa visão (Berceanu et al., 2023), ressaltando a necessidade de aprimoramento nessa área.

Mesmo que a importância da CX seja amplamente reconhecida, sua gestão eficaz apresenta desafios significativos especialmente no contexto dos serviços, em que a complexidade da entrega de valor é altamente volátil. O valor para os clientes usualmente é construído nas diversas interações que eles têm com as empresas, sendo profundamente influente na percepção da marca. Nota-se que não há na literatura meios diretos que auxiliem gestores na gestão da experiência do cliente em serviços, dada sua natureza interdisciplinar. Esse setor incorpora e se apropria de ferramentas e conhecimentos dos mais diversos campos da ciência, como Marketing, Administração, Engenharia de Produção, Ciência da Computação, Psicologia etc., tornando esta gestão uma tarefa ainda mais árdua e complexa para os gestores de empresas de serviços.

Baseada em uma Revisão Sistemática Integrativa da Literatura, esta pesquisa objetiva apresentar uma agenda discursiva sobre a CXM, expondo um conjunto de ferramentas, problemas e soluções identificados no setor de serviços. Espera-se que ela possa auxiliar gestores de serviços a selecionar e aplicar ferramentas da CXM visando entregar experiências positivas e memoráveis a seus clientes.

O restante deste documento é estruturado em quatro seções. A próxima seção traz uma discussão acerca da importância da CXM para o setor de serviços, bem como uma descrição de suas Disciplinas. A seção seguinte apresenta todos os procedimentos metodológicos que sustentaram o desenvolvimento deste trabalho. A Seção 4 apresenta a agenda criada com discussões acerca das disciplinas, ferramentas associadas a elas e as soluções e problemas

identificados nos estudos. A última seção traz as conclusões de toda a pesquisa, apresentando diretrizes para novas pesquisas, além de contribuições teóricas e para gestão e limitações identificadas ao longo de sua execução.

2. Referencial Teórico

2.1 A importância da Gestão da Experiência do Cliente nos serviços

À medida que a Transformação Digital ganha mais força na sociedade, a maior facilidade de acesso à informação faz com que clientes hiper conectados se tornem cada vez mais ávidos por conhecimento sobre produtos e serviços. Para se adaptar a esta nova realidade em construção, as empresas agora devem buscar novas formas de inovar e diferenciar-se da concorrência, oferecendo a seus clientes uma experiência única.

O conceito de experiência do cliente foi inicialmente introduzido por Holbrook e Hirschman (1982), que destacaram a importância das experiências emocionais e sensoriais na interação dos consumidores com produtos e serviços. A aquisição de produtos e serviços com qualidade e baixo preço não são as únicas prioridades para muitos clientes, que desejam receber um pacote de valor. Também conhecido como solução integrada, este representa um conjunto personalizado de produtos e serviços entregues a clientes por múltiplos atores para oferecer respostas direcionadas aos problemas dos clientes, i.e., experiências (Bagheri et al., 2019).

A chamada *cristalização da Economia da Experiência* (Pines & Gilmore, 1998) consiste nessa necessidade da entrega de experiências, obrigando empresas consideradas inteligentes a remodelarem gradativamente seus modelos de negócios e suas ofertas. Experiências podem ser vistas como um dos principais meios de monetização no mercado atual. Segundo NasarAmini Jeloudarloua et al. (2021), nos últimos anos elas tornaram-se uma grande preocupação para muitas empresas, pois diversas pesquisas comprovaram os ganhos financeiros obtidos com sua gestão. A CXM tornou-se prioridade de empresas e pesquisas, dada sua relevância na competitividade e sucesso das companhias.

Esta gestão é ainda mais crucial no setor de serviços, pois neles a interação entre cliente e empresa é maior, deixando a experiência suscetível a diversos pontos de contato que podem influenciá-la. Compreender bem e analisar as informações sobre necessidades dos clientes é essencial para criar uma rede de entrega de valor. Tal conhecimento deve ser compartilhado e utilizado em treinamentos para todos os colaboradores da empresa (*front e back office*), além de parceiros comerciais, fornecedores etc. (Bagheri et al., 2019)

A CXM desempenha papel crucial na prestação de serviços, moldando e influenciando diretamente a percepção, satisfação, fidelidade e lealdade dos clientes. Sua abordagem é abrangente, buscando entender e melhorar todos os pontos de contato dos clientes com a empresa. Ela analisa desde o momento em que clientes consideram suas necessidades e partem em busca de empresas que possam saná-las até o pós-compra, quando compartilham suas experiências com outras pessoas. A amplitude da CXM a torna complexa, demandando um trabalho conjunto de todos os envolvidos direta e indiretamente com a empresa e seus clientes.

A *Customer Experience Professionals Association* (CXPA), organização global independente dedicada aos profissionais de CX e sua gestão ao redor do mundo, classifica a CXM em blocos. Tais blocos multidisciplinares englobam uma variedade de conceitos e ferramentas específicas voltadas a seus respectivos objetivos. A nível nacional, Guimarães e Bem (2020) os definem como Disciplinas Clássicas da CXM, dividindo-as em seis categorias: Compreensão, Mensuração e ROIX, Design, Cultura, Governança e Estratégia.

A Compreensão busca entender os clientes em sua essência, conhecendo suas intenções, necessidades, desejos e objetivos, para que uma empresa seja capaz de prever os hábitos deles e criar estratégias alinhadas às suas necessidades. A ideia principal desta disciplina é tornar a empresa cada vez mais capaz de entregar pacotes de valor, melhorando assim seus processos para gerar satisfação aos clientes, fortalecendo seu relacionamento e garantindo fidelidade e lealdade (Alamsyah & Bernatapi, 2019). Ferramentas que ajudem na identificação, coleta e análise da visão do cliente (anseios, expectativas, necessidades, objetivos etc.) e dos passos e interações deles com a empresa pertencem a esta disciplina. Devem ser estudadas a pré-compra, a compra em si e o pós-compra, pois seu conhecimento permite às empresas mapearem em detalhes os desafios enfrentados por seus clientes (Marutschke & Gournelos, 2020).

A disciplina Mensuração e ROIX tem papel crucial na CXM ao permitir que empresas compreendam, avaliem e otimizem suas interações com clientes, podendo assim criar e estabelecer indicadores-chave de desempenho, monitorar continuamente seus serviços e identificar oportunidades de melhoria. Ela abrange todo o ciclo de vida do cliente, sendo vista por Baskaran (2019) como uma ferramenta estratégica que transforma dados em *insights* açãoáveis, impulsionando a excelência no atendimento ao cliente, fortalecendo sua lealdade e reforçando a vantagem competitiva das empresas. O ROIX (do inglês *Return on Investment in Customer Experience*, ou Retorno sobre o Investimento em Experiência do Cliente) é uma métrica que quantifica o retorno financeiro gerado para a empresa frente os investimentos na

melhoria das experiências entregues, auxiliando-as na priorização dos esforços que realmente agreguem valor tanto para o cliente quanto para a empresa (Faganel & Costantini, 2020).

A importância do Design reside no fato de as empresas priorizarem a entrega de experiências memoráveis e positivas intencionalmente e jamais por acaso a seus clientes. Elas precisam construir uma jornada do cliente totalmente pensada para ele, considerando suas diferentes necessidades e expectativas (Beaudon & Soulier, 2018; Benzarti et al., 2021). Para Heshmati et al. (2019), elas devem estar atentas continuamente ao cliente e aos seus comportamentos, sempre prontas para agir a partir do momento em que eles interagem com elas em algum ponto de contato (físico, virtual ou híbrido). Esta disciplina irá trazer ferramentas que auxiliam empresas na projeção de todas as interações com seus clientes, criando cenários futuros, treinando sua linha de frente para o atendimento personalizado do cliente etc.

A gestão eficiente da CXM depende diretamente das disciplinas Cultura e Governança. Elas são essenciais no comportamento dos colaboradores ao buscar promover a centralização da empresa no foco do cliente. A Governança estabelece diretrizes e processos para orientar as iniciativas de CXM traçadas e garantir o alinhamento destas aos objetivos da empresa, monitorando seu desempenho continuamente (Klaus, 2020b). A Cultura volta-se para a criação de uma visão centrada no cliente dentro das empresas, colocando este em foco para todos os colaboradores e fazendo-os perceber o quanto suas atividades e ações influenciam as experiências entregues. Vale destacar a importância delas especialmente nos serviços, pois a experiência é extremamente carregada de interações diretas com clientes. Não adianta estruturar métricas de monitoramento da experiência ou desenhá-las alinhadas às demandas dos clientes se seus colaboradores não estiveram engajados, treinados e dispostos a investir nisto junto com a empresa.

A Estratégia prioriza o estabelecimento de objetivos para CX alinhadas às metas da empresa, envolvendo a estruturação de planos e alocação eficiente de recursos para aprimorar continuamente a experiência. Seu objetivo é definir ações futuras que a empresa vai priorizar para entregar valor aos clientes por meio de experiências positivas e memoráveis. Segundo Holmlund et al. (2020), esta disciplina apresenta uma lacuna significativa na literatura, com carência de pesquisas que se concentrem na análise abrangente das oportunidades e possibilidades inerentes ao seu desenvolvimento.

Dada uma breve explanação de cada disciplina, a Seção 4 apresenta uma agenda discursiva, trazendo discussões acerca de cada uma juntamente com seus problemas, ferramentas e soluções obtidas. A ideia é permitir a visualização de quais possibilidades de gestão podem ser definidas em cada uma das disciplinas separadamente. Apesar da segregação,

deve-se deixar claro que a CXM é um campo interdisciplinar e não se resume apenas à aplicação de uma ou outra ferramenta de uma dada disciplina nas empresas. Seu foco é construir uma visão centrada e focada no cliente dentro da empresa, onde todos partilhem dela, e todas as soluções, decisões e ações realizadas sejam unicamente direcionadas para a entrega de valor por meio de experiências marcantes. A aplicação conjunta das ferramentas das disciplinas se faz necessária, e sua exposição em separado é apenas um modo de auxiliar os gestores em sua visualização e operação.

3. Metodologia

A pesquisa consiste em uma Revisão Sistemática Integrativa da Literatura através da adaptação das etapas de Muniz et al. (2021) descrita no Quadro 1.

Quadro 1. Etapas realizadas na pesquisa

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Etapa 1 – Definir questões da revisão	Criar questões de pesquisa que norteiem as revisões
Etapa 2 – Busca de estudos	Selecionar estudos em bases de dados
Etapa 3 – Seleção de estudos	Definir e aplicar critérios de inclusão/exclusão alinhados às questões norteadoras
Etapa 4 – Síntese dos estudos	Criar conhecimento da análise dos estudos
Etapa 5 – Divulgação	Compartilhar resultados com a sociedade

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Muniz et al. (2021).

Na Etapa 1, foram definidas três questões para nortear a revisão sistemática integrativa, sendo todas elas baseadas no objetivo da pesquisa:

- Quais as principais ferramentas usadas na CXM?
- Quais os principais problemas que elas buscam resolver?
- Quais as principais soluções obtidas com a aplicação delas?

A Etapa 2 consistiu na coleta de estudos nas bases de dados Scopus®, Web of Science®, Science Direct® e Scielo, que foram escolhidas por englobarem os principais periódicos científicos da comunidade de pesquisa. A coleta de artigos foi realizada através de buscas sistemáticas de julho a dezembro de 2023, visando incorporar estudos recém-publicados.

Para abranger o máximo número de estudos possível dentro do cenário dos serviços, optou-se por usar um termo de busca mais genérico e o período correspondente aos últimos seis anos de publicações. O comando lógico utilizado foi [“Customer Experience Management”], procurado nos campos “Article, Title, Abstract e Keywords”. Foi obtido um portfólio inicial com 313 estudos, distribuídos conforme a Tabela 1.

Tabela 1. Quantidade de artigos no portfólio inicial por base de dados

Base de dados	Quantidade de artigos
Scopus	186
Web of Science	101
Science Direct	24
Scielo	2
TOTAL	313

Fonte: os autores.

Na Etapa 3, foram selecionados os estudos aderentes à pesquisa. Esta etapa começou pela eliminação de 109 estudos duplicados utilizando o software de gestão acadêmica *Mendeley®*. Para o portfólio parcial de 204 estudos distintos resultante, foram definidos quatro critérios de exclusão com base no objetivo da pesquisa e nas questões norteadoras propostas na Etapa 1. Estes critérios são descritos na Tabela 2, e para sua aplicação foi feita uma leitura integral do portfólio parcial, sendo excluídos os artigos que se enquadrassem em algum deles. Frisa-se que a seleção de estudos que exploraram o setor de serviços foi feita no critério de exclusão “ausência do termo de busca no título/resumo”, pela leitura do resumo dos estudos para constatar aplicação neste setor ou não. Quando o resumo não deixava isto claro, o texto era lido integralmente para sanar este critério, principalmente sua seção de metodologia. Assim, deixa-se claro que os 78 estudos eliminados neste critério concentram estudos não relacionados ao setor de serviços. Tabela 2 mostra a evolução da quantidade de artigos ao longo da Etapa 3.

Tabela 2. Evolução da quantidade de artigos no portfólio após exclusões

Base de dados	Quantidade de artigos
Portfólio inicial	313
Exclusão por duplicidade	-109
Portfólio parcial	204
Critérios de exclusão	
Idioma diferente do inglês, espanhol ou português	0
Indisponíveis para leitura integral	-24
Ausência do termo de busca no título/resumo	-78
Não aplicam ferramentas para CXM	-39
Portfólio final	63

Fonte: os autores.

Na etapa seguinte, os 63 estudos que compõem o portfólio final foram novamente lidos integralmente para criar a síntese exposta na Seção 4. A Etapa 5 é representada pela exposição deste documento à comunidade científica.

Os estudos foram analisados seguindo os passos da Análise Temática de Braun e Clarke (2006), sendo eles: Familiarização com dados; Geração de códigos iniciais; Reanálise ao nível mais amplo; Revisão dos temas; Definição e refinamento dos temas; e Relato dos resultados. As disciplinas da CXM (Compreensão, Design, Governança, Cultura, Mensuração e ROIX e Estratégia) foram adotadas como temas de análise, sendo cada estudo analisado integralmente

para se identificar as ferramentas aplicadas, seus respectivos objetivos, problemas atacados e soluções obtidas.

4. Resultados

4.1 Agenda discursiva sobre CXM nos serviços

Esta seção traz a síntese da revisão sistemática, oferecendo uma visão geral dos principais achados identificados para auxiliar gestores de serviços no uso de ferramentas para melhoria das experiências. São discutidas as principais ferramentas adotadas frente aos problemas e soluções obtidas com suas aplicações. Destaca-se ainda que o enquadramento dos estudos e ferramentas nas disciplinas da CX foi feito pelos autores, pois os estudos não expõem isto de modo claro, sendo que um mesmo estudo pode apresentar ferramentas de duas ou mais disciplinas e enquadrar-se em mais de uma delas.

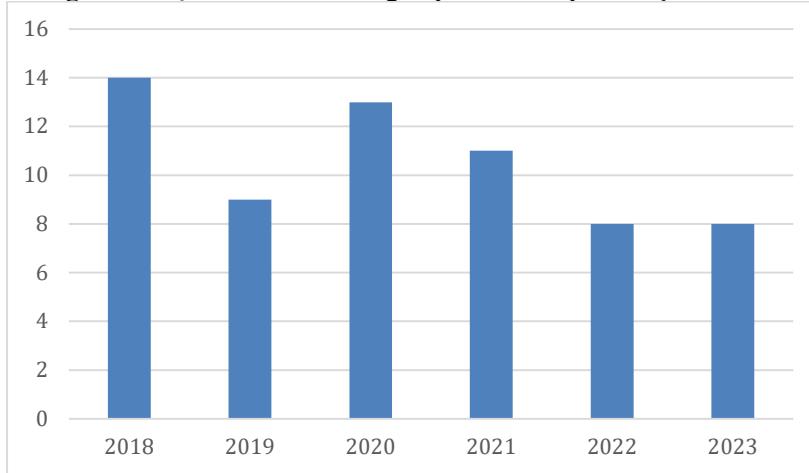
Os 63 artigos que compõem o portfólio final compreendem aplicações da CX em diversos setores, dentre os quais podemos destacar Dados Móveis e Turismo/Hotelaria (fora os artigos em que o foco é o próprio design da experiência). A Tabela 3 apresenta a distribuição dos artigos entre os setores com mais aplicações.

Tabela 3. Quantidade de artigos no portfólio final por setor

Setor	Quantidade de artigos
Designer da Experiência	8
Turismo/Hotelaria	7
Dados Móveis	6
Bancário	4
Varejo Online	4
Designer da Experiência (B2B)	3

Fonte: os autores.

Em relação à distribuição dos artigos pelos periódicos, notamos que poucos deles tinham mais do que um artigo sobre CX publicado no período analisado. Dentre estes, destacam-se o *Journal of Business Research* e o *Journal of Retailing and Consumer Services*, com quatro artigos publicados em cada, e o *The TQM Journal* com três. Além destes, apenas o *Springer International Publishing* e o *The Service Industries Journal* apresentaram duas publicações. O artigo de Darcie e Rodello (2022) foi o único escrito em português, sendo todos os outros em inglês.

Figura 1. Quantidade de artigos por ano de publicação

Fonte: os autores.

A Figura 1 apresenta a quantidade de artigos publicada por ano entre 2018 e 2023. Ela mostra que a quantidade de artigos por ano se manteve entre 8 e 14 no período, com uma média de 10,5 artigos por ano e valores que poderiam sugerir uma tendência de queda gradual no número de publicações nos últimos quatro anos.

As próximas subseções fazem uma análise dos artigos do portfólio baseada nas disciplinas da CXM. A quantidade de artigos relacionadas a cada uma das disciplinas é mostrada na Tabela 4.

Tabela 4. Quantidade de artigos no portfólio final por disciplina

Disciplina	Quantidade de artigos
Compreensão	24
Design	18
Mensuração e ROIX	15
Estratégia	10
Cultura	1
Governança	0

Fonte: os autores.

Podemos ver que há uma disparidade na quantidade de artigos envolvendo as diferentes disciplinas, sendo que parece haver menos interesse ou mais dificuldade para o estudo das disciplinas Cultura e Governança.

4.2 Análise da Disciplina Compreensão

Ao buscar compreender aquilo que atrai ou repele clientes ao longo de todas as fases da experiência (pré-compra, compra e pós-compra) e conhecer quem eles são, esta disciplina usa ferramentas mais focadas na coleta e análise das experiências. O maior interesse em conhecer os clientes e suas necessidades vem do fato de eles estarem cada vez mais atentos às suas

próprias jornadas e possuírem mais informações sobre mercado e concorrentes graças a hiper conectividade atual (Alamsyah & Bernatapi, 2019). O Quadro 2 traz a síntese dos principais resultados obtidos.

Quadro 2. Insights obtidos na Compreensão

Ferramentas	Problemas/Soluções	Referências
- Questionários	<ul style="list-style-type: none"> - Identificam elementos que impactam experiência e satisfação, criando melhorias no atendimento e ambiente de compra, além de uma escala de análise da qualidade e experiência - Projetam melhorias para reduzir esforços em compras ao conhecer o perfil dos clientes - Identificam elementos que afetam a imagem da marca com os clientes 	Baskaran (2019), Wetzels et al. (2023), Gois et al. (2022), Pei et al. (2020), Bhatt e Sharma (2022); Lee et al. (2018), Marutschke & Gournelos (2020)
- Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificam o perfil do cliente e criam estratégias de CXM e experiências alinhadas às suas necessidades englobando todos os pontos de contato - Identificam falhas nos pontos de contatos para impulsionar a fidelidade dos clientes e fatores que influenciam na recompra 	Abadi et al. (2021), Bonfanti et al. (2023), Sahir et al. (2021), Izogo e Jayawardhena (2018); Barari e Furrer (2018), Klaus (2020a); Makudza (2021); Luturlean et al. (2018),
- Análise estatística descritiva e inferencial - Modelagem matemática diversa	<ul style="list-style-type: none"> - Identificam relações entre qualidade do serviço, satisfação e lealdade - Mensuram experiências pelas percepções que clientes têm nos pontos de contato ao longo da jornada - Obtêm as dimensões culturais na relação entre qualidade do serviço e satisfação do cliente 	Lee et al. (2018), Marutschke e Gournelos (2020)
- Análise de Sentimento - Big Data Analytics - Softwares diversos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificam sentimentos dos clientes ao longo dos pontos de contato - Analisam relatos digitais (<i>feedbacks</i>, comentários etc.) para conhecer pontos positivos e negativos do serviço, removendo os atritos identificados - Mapeiam a experiência de ponto a ponto da jornada, identificando os motivos para suas escolhas 	Alamsyah e Bernatapi (2019), Al-Rubaiee et al. (2018), Saydam et al. (2022), Nasution et al. (2023); Barari e Furrer (2018), Klaus (2020a)
- Análise de Cenário	<ul style="list-style-type: none"> - Modelam experiências por meio de cenários genéricos e testam todos os pontos de contato, interações conflitantes e diferenças de percepções dos clientes - Permitem que gestores de CX e Marketing criem e validem melhorias em todos os pontos de contato da experiência, eliminando pontos de fracasso e intensificando os de sucesso - Cram e verificam experiências afetivas para encantar clientes - Identificam pontos de variabilidade nos serviços, eliminando-os 	Barari et al. (2020), Beaudon e Soulier (2019), Koetz (2019), Voorhees et al. (2021), Wu et al. (2022); Benzarti et al. (2021), Ghafoury et al. (2020)

Fonte: os autores.

Cientes da importância atual de atender às necessidades dos clientes e reduzir seus esforços ao longo da jornada, os estudos aqui analisados dão ênfase na identificação do perfil do cliente, buscando principalmente traçar estratégias que contribuirão na criação de ótimas experiências (Baskaran, 2019; Abadi et al., 2021).

Pode-se afirmar que entrevistas e questionários são as ferramentas mais usadas aqui e para diversos fins, como conhecer quem são seus clientes, suas necessidades e expectativas (Baskaran, 2019; Wetzels et al., 2023; Gois et al., 2022; Pei et al., 2020; Bhatt & Sharma, 2022). Os principais resultados alcançados foram a criação de experiências e atendimento mais coesos com as expectativas dos clientes, principalmente pelas empresas passarem a conhecer seu perfil.

Estudos como os de Lee et al. (2018) e Marutschke e Gournelos (2020) analisam elementos que impactam na experiência e satisfação dos clientes conjuntamente, pois a satisfação é um resultado das experiências. Pei et al. (2020) reiteram que a análise delas ainda é um desafio para a gestão atualmente. Os estudos focam conhecer relações existentes entre experiências, satisfação e lealdade dos clientes, analisando pontos de contato para identificar a relação entre percepções e expectativas ao longo deles. Batt e Sharma (2022) apresentam um exemplo dessa relação através de uma escala para análise da qualidade da experiência do cliente para a indústria do turismo baseada em fatores como alojamento, restaurante, lazer, ambiente natural e clima.

Com foco nos pontos de contato, Marutschke e Gournelos (2020) aplicaram um questionário para investigar a percepção dos clientes em cada um dos pontos da jornada, identificando os principais desafios enfrentados por eles. Isso possibilita à empresa remodelar suas interações com clientes, projetando experiências mais alinhadas a eles. Izogo e Jayawardhena (2018) usam entrevistas para o mesmo fim, projetando ao final uma experiência abrangente de compra do cliente em um *e-commerce*.

Para analisar as experiências coletadas, alguns estudos combinam ferramentas de coleta com técnicas e métodos de Mineração de Dados e de Texto. Lee et al. (2018) e Gois et al. (2022) analisam experiências coletadas por questionários, e-mails e mídias sociais por modelagem de equações estruturais e outros ferramentais estatísticos e matemáticos. Os estudos de Alamsyah e Bernatapi (2019), Al-Rubaiee et al. (2018), Saydam et al. (2022) e Nasution et al. (2023) aplicaram Análise de Sentimento e algoritmos classificadores diversos para identificar pontos positivos e negativos dos serviços, removendo aspectos indesejados. Isto é necessário quando há falta de compreensão das necessidades do cliente, ausência de análise de *feedbacks* e falta de retorno sobre experiências.

Buscando compreender escolhas dos clientes e identificar suas emoções, Barari e Furrer (2018) e Klaus (2020a) combinaram entrevista e tratamento de dados, facilitando assim a tomada de decisões dos gestores em relação a melhorias a implementar e fortalecendo o vínculo emocional dos clientes com a marca.

Alguns trabalhos adotaram a criação de cenários para conhecer detalhes das fases de pré-compra, compra e pós-compra das experiências, projetar estratégias de CX e analisar respostas emocionais e comportamentais dos clientes. Koetz (2019) desenvolveu uma ferramenta de integração de compras em lojas físicas e digitais. Bariri et al. (2020), Beaudon e Soulier (2019), Voorhees et al. (2021) e Wu et al. (2022) utilizaram essa ferramenta para focar em aspectos como criação de experiências afetivas, usando *insights* obtidos quanto à variabilidade dos serviços para melhorar estratégias de comunicação e gestão das expectativas. Ghafoury et al. (2020) e Benzarti et al. (2021) adotaram a ferramenta Modelo e Notação de Gestão de Casos (CMMN, do inglês *Case Management Model and Notation*) para modelar e personalizar processos de compras e obter modelos de cenários genéricos destes processos e das interações dos clientes.

O Quadro 3 apresenta os principais locais em que experiências podem ser coletadas para uso nesta disciplina.

Quadro 3. Principais fontes de experiências na Compreensão

Fontes de experiências	Referências
- Clientes	Baskaran (2019); Abadi et al. (2021); Barari e Furrer (2018); Klaus (2020a); Bariri et al. (2020); Wetzel et al. (2023); Ghafoury et al. (2020); Gois et al. (2022); Bonfanti et al. (2023); Lee et al. (2018); Marutschke e Gournelos (2020); Sahir et al. (2021); Pei et al. (2020); Wu et al. (2022); Bhatt e Sharma (2022)
- Mídias sociais diversas como <i>X, Facebook, YouTube, TripAdvisor</i>	Alamsyah e Bernatapi (2019); Al-Rubaiee et al. (2018); Izogo e Jayawardhena (2018); Koetz (2019); Nasution et al. (2023); Saydam et al. (2022)
- Sites das empresas	Koetz (2019)
- Customer Relationship Management (CRM) - Base de dados da empresa	Al-Rubaiee et al. (2018); Voorhees et al. (2021)
- Google - Google reviews	Koetz (2019); Nasution et al. (2023);
- Analistas de Marketing	Beaudon e Soulier (2019); Benzarti et al. (2021);

Fonte: os autores.

Pode-se notar que os clientes são as principais fontes de experiências usadas nesta disciplina, convergindo com os tipos de ferramentas mais usados (entrevista e questionários). Chama a atenção aqui o uso de *Big Data* provenientes de diversas fontes como mídias sociais, revisões e relatos feitos por clientes no Google, reiterando a preocupação dos estudos com o mercado hiper conectado deste século.

4.3 Análise da disciplina Mensuração e ROIX

Esta disciplina busca permitir o alinhamento dos objetivos financeiros da empresa com suas iniciativas de melhorar a experiência do cliente. Ela desenvolve e aplica diversas métricas

do mundo financeiro àquelas próprias da CX, como *Net Promoter Score* (NPS), *Customer Satisfaction Score* (CSAT), *Customer Effort Score* (CES), *Churn*, Custo de Aquisição de Clientes (CAC) e *Lifetime value* (LTV). Ela desempenha papel crucial ao conectar experiências dos clientes a resultados financeiros, dando à empresa e sua alta administração um norte sobre seus próximos passos quanto a investimentos. O Quadro 4 traz as principais ferramentas identificadas.

Quadro 4. Insights obtidos na Mensuração e ROIX

Ferramentas	Problemas/Soluções	Referências
- <i>Big Data Analytics</i> - Modelagem matemática e estatística - Entrevistas - <i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	<ul style="list-style-type: none"> - Compreendem necessidades dos clientes priorizando a criação de indicadores-chave para analisar as experiências sob o olhar da qualidade em serviços - Identificam fatores que afetam as experiências e sua qualidade, analisando-os por correlações e hipóteses - Definem indicadores chaves (KPIs) para quantificar a qualidade das experiências - Analisam respostas de clientes para entender suas necessidades, criando um banco de dados que permite a estruturação de KPIs na CXM 	Garcia et al. (2019), Khan et al. (2021), Rueda et al. (2018); Lee et al. (2018), Turk et al. (2018) e Luturlean et al. (2018); Nicolás et al. (2018)
- <i>Customer Perception Value</i> (CPV)	<ul style="list-style-type: none"> - Criam o CPV para analisar quantitativamente os principais fatores para conversão de vendas e reduzir esforços em compras online 	Baskaran (2019)

Fonte: os autores.

Podemos perceber que as ferramentas mais utilizadas foram aquelas que extraem e analisam dados mais estruturados, tais como CRM, *Big Data Analytics* e Modelagem Matemática e Estatística. Como principal justificativa, nota-se a eficácia na coleta, análise e interpretação de dados relacionados à experiência do cliente que elas proporcionam. A identificação de fatores críticos (Baskaran, 2019) que contribuem na otimização de processos (Nicolás et al., 2018) são apontados como principais soluções. Eles proporcionam a criação de *insights* valiosos para gestores de serviços, que são aplicados nas melhorias na qualidade e fidelização das experiências (Aiyer et al., 2019; Faganel & Costantini, 2020; Khan et al., 2021), tornando o processo de tomada de decisão mais coerente e objetivo.

Com foco na mensuração, Klaus e Kuppelwieser (2021) apresentam um *framework* citando quatro principais desafios e oportunidades para a mensuração na CXM, sendo eles: tempo, métodos, papel das emoções e contexto da experiência pessoal dos clientes. Frente a cada um destes elementos, pode-se analisar a CXM adotando visões distintas, discutidas em outros estudos de modo mais indireto e não intuitivo. Baskaran (2019) aplicou o *Customer Perception Value* (CPV), uma métrica para análise da percepção de valor atribuída pelos clientes, para identificar os principais fatores que os fazem recomprar, ajudando empresas a entenderem e melhorarem suas interações com clientes.

Nota-se nesta disciplina o foco dos estudos em solucionar incertezas nas experiências, avaliando a satisfação dos clientes ao identificar pontos de falhas na jornada, medir o impacto das iniciativas CX na empresa e monitorar a lealdade dos clientes. Os estudos analisados não apresentam aplicação das métricas clássicas da CX (NPS, CSAT, CES, *Churn* etc.). A única exceção é o trabalho de Lee *et al.* (2018), que aplica o NPS para analisar a fidelidade conjuntamente com *softwares* para analisar dados e testar hipóteses. O Quadro 5 traz as fontes de experiências analisadas nos estudos.

Quadro 5. Principais fontes de experiências na Mensuração e ROIX

Fontes de experiências	Referências
- Base de dados da empresa	Aiyer et al. (2019); Garcia et al. (2019); Khan et al. (2021); Nicolás et al. (2018); Rueda et al. (2018); Turk et al. (2018)
- Pesquisa de mercado	Baskaran (2019); Faganel e Costantini (2020); Ieva e Ziliani (2018); Lee et al. (2018); Kuppelwieser e Klaus (2021); Makudza (2021); Luturlean et al. (2018); Tarquini et al. (2022)

Fonte: os autores.

Por buscar criar e aplicar métricas de cunho mais quantitativo associadas à CX, pode-se concluir que esta disciplina tende a utilizar bases de dados estruturadas. Estas podem ser internas, com extração de dados voltados às experiências do CRM, ou banco de dados diversos da empresa, não necessariamente automatizados e organizados como os CRMs. Pode-se utilizar também dados externos à empresa, provenientes de pesquisa de *marketing* e relatórios de mercado obtidos com empresas voltadas para isto.

4.4 Análise da disciplina *Design*

A importância desta disciplina está na busca pela personalização das interações dos clientes com os pontos de contato da empresa. Para construir uma jornada eficaz, as empresas devem considerar as diferentes necessidades, expectativas e experiências dos clientes, personalizando cada etapa do processo de compra. (Beaudon & Soulier, 2018; Benzarti et al., 2021). Elas aplicam diversas ferramentas para melhor compreender seus comportamentos e devem estar prontas para agir quando mudanças foram necessárias, agindo de modo proativo e não apenas reativo. É de grande importância projetar jornadas intencionais, e principalmente com pontos de contato em que clientes possam se comunicar e se expressar.

Safdar et al. (2019) mencionam que a oferta de oportunidade de comunicação facilitada e instantânea aos clientes aumenta sua confiança. Ela também cria um relacionamento mais estável entre as partes e dá a oportunidade de a empresa melhorar seus serviços continuamente, resolvendo problemas de forma ágil. O Quadro 6 apresenta as principais ferramentas usadas nesta disciplina e os resultados obtidos.

Quadro 6. Insights obtidos no Design

Ferramentas	Problemas/Soluções	Referências
- Mapa da Jornada do Cliente	- Analisam incompatibilidades nas interações com clientes nos pontos de contato, criando uma estrutura conceitual que permite identificar os desafios principais observados na experiência	Witell et al. (2020)
- Análise de Sentimentos	- Analisam emoções e relatos criando a ontologia EMOTIVE, que detecta palavras-chaves acerca das experiências, permitindo que gestores criem respostas rápidas aos clientes, otimizem a experiência e criem indicadores para sua análise	Sykora et al. (2022) e Qian et at. (2018)
- Entrevistas - Questionários - Agentes conversacionais de Inteligência Artificial (IA)	- As entrevistas auxiliam na análise da conexão dos clientes com a empresa, identificando elementos sensoriais associados à marca, construção da jornada completa da experiência e estruturação de modelos para mensurar experiências e identificar antecedentes e implicações da CXM nas experiências oferecidas - Os questionários analisam aspectos convergentes e divergentes da empresa com o estilo de vida dos clientes e avaliam a experiência e satisfação deles por aspectos específicos	Roggeveen e Rosengren (2022), Zha (2022), Beaudon e Soulier (2018), Heshmati et al. (2019) e Tabar et al. (2021); Chatzopoulos e Weber (2021); Darcie e Rodello (2022); Safdar et al. (2019)
- Análise de Cenário	- Mapeiam o atendimento aos clientes ao longo de toda sua jornada, implementando novas funcionalidades na CXM e analisando a complexidade dos processos de compra, culminando com sua melhoria e inserção de novos elementos na jornada	Benzarti et al. (2021), Benzarti e Mili (2018); Lo Presti e Maggiore (2020)
- Análises estatísticas	- Buscam identificar as necessidades dos clientes e elementos-chave que os fazem escolher uma dada empresa, criando assim soluções alinhadas a eles para estruturar os relacionamentos de longo prazo	Yin (2020); Scherpen et al. (2018)

Fonte: os autores.

A análise de entrevistas e questionários como os presentes nos estudos de Chatzopoulos e Weber (2021) e Darcie e Rodello (2022) permite a proposição de sugestões para criação de cenários que melhorem a CXM de modo direto, e não somente as experiências. Safdar et al. (2019) aplicam questionários de modo online para automatizar o processo de coleta de *feedback* dos clientes nos pontos de contato com cada departamento da empresa, proporcionando maior confiança e demonstrando ao cliente uma preocupação com sua voz e anseios.

Esta otimização de coleta de *feedbacks* é vista também em Blümel e Jha (2023) e Dias et al. (2020), ao usarem agentes de conversas baseados em inteligência artificial para reduzir o tempo de respostas aos clientes e acelerar o processo de gestão de falhas nos pontos de contato, conectando mais rapidamente os colaboradores aos clientes. Isto gera maior personalização das interações dos clientes com a empresa, reduzindo pontos de insatisfação e esforço, melhorando tanto a jornada quanto a experiência. O processo de coleta é uma das tarefas mais árduas na CXM, e quanto mais simples e objetiva a coleta de relatos melhor, pois os clientes podem compartilhá-los mais facilmente. Deve-se ressaltar que a construção e implementação de

aplicativos nas jornadas dos clientes está se tornando cada vez mais popular na resolução de vários problemas.

Assim como na Compreensão, entrevistas e questionários são bastante usadas aqui por fornecerem conhecimentos valiosos que permitem às empresas entenderem melhor as expectativas dos clientes, orientando a criação de experiências mais satisfatórias e impactantes. Através de questionários, as empresas obtêm uma visão mais abrangente da experiência, gerando dados que ajudam a identificar áreas prioritárias de melhoria, enquanto entrevistas capturam *insights* mais íntimos e profundos dos clientes.

Os estudos de Benzarti et al. (2021), Benzarti e Mili (2018) e Lo Presti e Maggiore (2020) aplicam a Análise de Cenário como ferramenta para lidar com a complexidade de alguns pontos de contato com o cliente, como por exemplo o processo de compra online. O desenvolvimento de cenários hipotéticos é essencial para validar a jornada e seus elementos, além de efetivamente fazer mudanças nela *in loco*, não gerando atrito nem esforço desnecessário aos clientes. As análises estatísticas baseadas em dados numéricos são mencionadas por Scherpen et al. (2018) e Yin (2020) como essenciais na compreensão de preferências dos clientes e estruturação e implementação de estratégias de CX mais direcionadas.

Pode-se afirmar que a gestão das experiências por meio da criação de jornadas intencionais para os clientes é algo desafiador, pois estas são a base de criação de relacionamentos duradouros. Estes promovem a fidelidade e lealdade dos clientes, impulsionando diretamente os ganhos financeiros para as empresas (Witell et al. 2020). O Quadro 7 traz as principais fontes de experiências identificadas nos estudos.

Quadro 7. Principais fontes de experiências no Desing

Fontes de conhecimentos	Referências
Clientes	Witell et al. (2020); Scherpen et al. (2018); Qian et al. (2018); Yin (2020); Beaudon e Soulier (2018); Blümel e Jha (2023); Chatzopoulos e Weber (2021); Darcie e Rodello (2022); Lo Presti e Maggiore (2020); Safdar et al. (2019); Tabar et al. (2021); Roggeveen e Rosengren (2022); Zha (2022); Benzarti et al. (2021)
Gestores	Roggeveen e Rosengren (2022); Zha (2022); Tabar et al. (2021)
Mídias sociais como “X” (antigo <i>twitter</i>)	Sykora et al. (2022)
Analistas de Marketing e Clientes	Benzarti et al. (2021); Heshmati et al. (2019)

Fonte: os autores.

A maioria dos estudos concentra-se na coleta de experiências diretamente com clientes, já que o uso majoritário de entrevistas e questionários pode auxiliar na compreensão mais profunda de suas necessidades e expectativas. Os estudos de Zha (2022), Roggeveen e

Rosengren (2022) e Tabar et al. (2021) analisam conjuntamente a visão dos clientes e dos colaboradores das empresas, especialmente os gestores. Isto mostra a importância de conhecer o que o quadro interno da empresa pensa, sente e busca, visando melhorar diretamente seu nível de engajamento na entrega de melhores experiências aos clientes (Abhari et al., 2021).

4.5 Análise das disciplinas Cultura e Governança

Estas disciplinas estão intimamente relacionadas, e por isso sua discussão é feita conjuntamente. A cultura define valores e visão de longo prazo da empresa centrada no cliente, enquanto a governança estabelece os processos e políticas que traduzem estes valores em ações concretas. Elas trabalham juntas para promover o engajamento dos colaboradores, garantir consistência na entrega das experiências e promover melhoria contínua frente a seus *feedbacks*, indo ao encontro das assertivas de Abhari et al. (2021) e proporcionando uma abordagem geral na CXM.

A análise dos estudos revelou ausência de uma estrutura lógica padronizada de pontos que se relacionam com estas disciplinas. Isso pode ser explicado pelo fato delas serem mais flexíveis e totalmente personalizáveis à realidade de cada empresa, adotando seus próprios critérios frente seus contextos. Constata-se aqui uma lacuna notável de pesquisa frente às demais disciplinas, especialmente sob o olhar da CXM, já que no contexto organizacional externo à CX, a cultura e governança são campos de pesquisa amplamente discutidos.

Apenas Klaus (2020b) traz uma rica discussão que desafia as ideias tradicionais sobre empresas serem capazes de controlar aquilo que seus clientes pensam ou fazem. Os únicos aspectos passíveis de controle daquilo que elas efetivamente entregam a seus clientes são as experiências em si. Fica clara a importância que gestores devem dar à busca por compreender, entender, medir e gerir a cultura organizacional, colocando nela o foco da CX e centralidade no cliente.

Deve-se destacar a importância de novas pesquisas com olhar nestas disciplinas, buscando construir culturas alinhadas à CX e suas estratégias, elaborando ações factíveis e implementáveis nas empresas por meio de ações de governança que garantam o envolvimento de todos os colaboradores.

No único estudo onde estas disciplinas foram identificadas, não são discutidas as fontes de experiências que poderiam ser analisadas.

4.6 Análise da disciplina Estratégia

Ao concentrar-se na definição de objetivos, metas e planos para a empresa, esta disciplina está intimamente ligada à alta administração, sendo aqui o foco na CX e no quanto a empresa está centralizada nela. Assim como nas disciplinas de Cultura e Governança, Holmlund et al. (2020) destacam a presença de uma lacuna de exploração ao evidenciarem a carência de estudos que concentrem esforços na análise das oportunidades e possibilidades de estratégias alinhadas à CXM. Tais estratégias visam atender expectativas dos clientes, criar vantagens competitivas duradouras, cultivar relacionamentos sólidos e impulsionar crescimento a longo prazo. O Quadro 8 traz a síntese dos principais *insights* desta disciplina.

Quadro 8. Insights obtidos na Estratégia

Ferramentas	Problemas/Soluções	Referências
- Análise de <i>Big Data</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizam a análise da experiência por meio de <i>Big Data</i>, propondo <i>frameworks</i> que auxiliem estratégias em CX nas empresas - Buscam criar indicadores de desempenho advindos da análise das experiências para nortear as estratégias 	Holmlund et al. (2020), Wei et al. (2023), Weber e Hofsink (2018), Heshmati et al. (2019), Nicolás et al. (2018).
- Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Buscam identificar elementos que auxiliem na falta de compreensão dos desafios enfrentados pelas empresas na CXM e melhorem suas capacidades nesta gestão - Buscam construir estruturas conceituais que auxiliem na definição dos pontos a priorizar nas estratégias 	Dou et al. (2019), Horváth e Kenesei (2023), Pour et al. (2022), Ponsignon et al. (2020).

Fonte: os autores.

Constata-se que os estudos vinculados a esta disciplina priorizam a criação de estruturas conceituais para auxiliar gestores na identificação de pontos importantes para as empresas e auxiliar a criação de estratégias em CX. Quanto às ferramentas usadas, chama a atenção a importância dada a *Big Data*, crucial no mercado altamente competitivo e hiper conectado de hoje. Deve ser destacada a falta de integração entre a análise dela e da experiência, dificultando a obtenção de *insights* relevantes (Holmlund et al., 2020; Weber & Hofsink, 2018).

Os estudos de Dou et al. (2019) e Horváth e Kenesei (2023) enfatizam a importância da disciplina Compreensão na Estratégia, ao priorizarem a construção de modelos que os auxiliem na gestão de todos os pontos de contato. Destacam também a importância de integrar diferentes ferramentas e perspectivas nesta disciplina, propondo que sejam criados *KPIs* para auxiliar as ações planejadas. Pour et al. (2022) fazem uso de modelagem matemática e estatística para analisar e priorizar os principais desafios da CXM, enquanto Nicolás et al. (2018) usam as metodologias *Fuzzy* e *Balanced Scorecard* para definir indicadores.

Cabe destacar que a estruturação de estratégias de CX é algo individualizado e personalizável, assim como a própria experiência. Cada nicho de mercado e setor apresenta particularidades que influenciam diretamente os indicadores mais relevantes para seu monitoramento e avaliação de sucesso. As estruturas apresentadas são excelentes meios pelos quais gestores podem nortear a construção de suas estratégias, devendo atentar-se às suas respectivas particularidades. É preciso conhecer não somente seu cliente e suas necessidades e desejos, mas também seus concorrentes e principalmente seus colaboradores por meio de suas competências, habilidades e predisposição a se engajar nestas ações.

Quanto às fontes de experiências nestes estudos, lista-se a própria *Big Data*, relatos de colaboradores, gestores e os próprios clientes, sendo o foco mais direcionado às próprias empresas e seus conhecimentos.

Para melhor compreensão da análise das disciplinas da CXM, o Quadro 9 apresenta um resumo dos principais resultados encontrados.

Quadro 9. Síntese dos principais resultados por disciplina

Disciplina	Principais resultados
Compreensão	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas e questionários como principais ferramentas - Identificação do perfil do cliente levam a atendimento condizente com suas expectativas - Além dos próprios clientes, mídias sociais foram as fontes de experiências mais utilizadas
Mensuração e ROIX	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas que extraem e analisam dados mais estruturados para identificação de fatores críticos - Foco na solução de incertezas nas experiências - Bases de dados e pesquisas de mercado são as fontes utilizadas
Design	<ul style="list-style-type: none"> - Principais ferramentas: entrevistas, questionários e agentes de conversa com IA - Coleta de experiência diretamente dos próprios clientes
Cultura e Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturação padronizada ausente devido à alta flexibilidade - Carência de estudos em CX
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas: <i>Big Data</i> e entrevistas - Importância da integração com ferramentas e outras disciplinas - Individual e personalizada

Fonte: os autores.

5. Conclusão

Ao buscar apresentar uma agenda discursiva sobre *Customer Experience Management* nos serviços, esta pesquisa estruturou um conjunto de conhecimentos acerca deste tema e seus principais elementos. O intuito da agenda foi expor as principais ferramentas usadas na coleta, análise e gestão das experiências dos clientes nos serviços e demonstrar onde elas são usualmente coletadas. Os contextos de aplicação mais usados pelo portfólio incluem serviços bancários, acadêmicos, de telefonia e dados móveis, varejo (principalmente online), hotelaria e artigos de luxo.

Constata-se que os estudos centram suas ações na análise das experiências, tendo as entrevistas e questionários como principais ferramentas de coleta para obter *insights* diversos para sua melhoria. Esta abordagem é comprovada pelo maior número de estudos voltados a compreender as experiências e os clientes, demonstrando um perfil mais alinhado à disciplina Compreensão da CXM.

Esse foco principal na análise das experiências implica em uma atenuada busca pela aplicação de ferramentas nos estudos, havendo muito poucas discussões mais generalistas acerca da CXM. Como ponto positivo deste foco e consequentemente vantagem para empresas, podemos citar a preocupação dos estudos em analisar dados e informações das experiências continuamente, demonstrando uma preocupação cada vez maior das empresas e pesquisas em analisar a experiência do cliente para obter vantagens competitivas e melhorar suas tomadas de decisão.

Das seis disciplinas analisadas, um resultado que chama atenção é o direcionamento dos estudos às disciplinas Compreensão e *Design* da CXM. Estas disciplinas estão totalmente interligadas, pois criar experiências marcantes depende daquilo que se comprehende sobre os clientes, suas expectativas e anseios. Este é um resultado esperado, pois representa a ação inicial de empresas que querem ser centradas em *Customer Experience*.

A CXM deve ir muito além destas disciplinas, pois compreender e projetar experiências por si só não garante o sucesso da empresa. Elas precisam ter colaboradores engajados nesta empreitada, e principalmente que compreendam realmente a importância da CXM na vida dos clientes, serviços prestados e melhoria de seus próprios trabalhos diários. Esta constatação é reiterada quando não se tem no portfólio estudos que abordem diretamente disciplinas da CXM como Cultura e Governança, que são essenciais para engajar colaboradores e realmente tornar a empresa centrada no cliente e em CX.

É curioso constatar que os estudos não abordam, discutem nem aplicam as métricas clássicas da CXM (NPS, CES, CSAT, *churn*, CAC etc.), já que elas (especialmente o *NPS*) são as métricas mais aplicadas em CX em diversos países.

Os resultados do trabalho trazem contribuições teóricas para o campo da pesquisa em CX e contribuições gerenciais voltadas à criação e entrega de experiências no setor de serviços. Dentro as principais contribuições teóricas, lista-se a identificação da lacuna de estudos que explorem a CXM sob a lente de seus blocos objetivos, aqui chamados de disciplinas da CXM. Essa classificação traz uma abordagem discursiva pioneira na literatura, apresentando esta gestão sobre este olhar até então não visto na literatura.

Esta é também uma das contribuições gerenciais do trabalho, com a estruturação dos quadros síntese segregados pelas disciplinas da CXM apresentando principais fontes de experiências e ferramental aplicado. Esta estruturação melhora a visualização daquilo que pode ser aplicado em pesquisas futuras e norteia gestores na tomada de decisões mais assertivas e alinhadas às suas estratégias e objetivos. Isso demonstra que a CXM não se concentra apenas na coleta e compreensão para projeção de novas experiências, mas coloca toda a empresa alinhada a este objetivo. Isso é feito através da criação de estratégias de CX alinhadas à realidade delas e de seu público, monitorando-as e colocando-as em prática por meio da mudança de cultura e governança.

Quanto às limitações e desafios encontrados pela pesquisa, tem-se o não aprofundamento no conceito de CX, sendo muitos estudos descartados do portfólio por usarem o termo de modo equivocado ou não contribuírem diretamente para o campo da pesquisa. Isso dificulta a pesquisa sobre o tema, e consequentemente a construção de um corpo de conhecimento coeso e útil para a prática e pesquisas futuras. Nenhum dos estudos analisados apresenta qualquer correlação da CXM com suas disciplinas, embora esta discussão fique indiretamente associada em suas discussões.

Diante estes argumentos, esta pesquisa torna visível a lacuna de pesquisa aberta neste campo de estudo e que abre espaço para diversos trabalhos futuros alinhados às disciplinas da CXM e suas práticas. Ela enfatiza a análise da cultura em CX e quais elementos da empresa podem afetá-la, aplicando esta mesma projeção para governança e estratégia em CX.

Dentre as propostas para trabalhos futuros lista-se a organização das ferramentas aqui elencadas em uma só estrutura, por exemplo um framework, que exponha não somente as ferramentas, mas os momentos em que elas podem ser aplicadas/usadas pelas empresas. Criando assim um guia norteador para gestores de serviços. Ademais, realizar incursões sistemáticas de revisão nas disciplinas da Estratégia, Cultura e Governança, saindo do contexto dos serviços apenas, para comprovar se as lacunas identificadas são também visualizadas em outros contextos econômicos. Propõe-se ainda selecionar algumas das ferramentas mais citadas nos estudos, estruturar uma capacitação para treinamento de empresas de serviços com algumas delas. Tendo como foco auxiliá-los na compreensão mais profunda de seus clientes e suas respectivas necessidades e anseios.

Fica claro que ainda há um longo caminho a percorrer na construção de um corpo de conhecimento sólido e abrangente sobre o tema. Espera-se que este trabalho e seus achados possam servir como guia para futuros pesquisadores e profissionais interessados em explorar *Customer Experience Management*.

Agradecimentos

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Universidade Federal de Sergipe (UFS) pelo apoio financeiro concedido no desenvolvimento desta pesquisa, bem como estrutura física da UFS utilizada para tal.

6. Referências

- Abadi, M., Saeednia, H., & Khorshidi, A. (2021). Presenting a model of customer experience management in mobile banking industry for commercial banks customers in Dubai. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(2), 187-195.
<https://doi.org/10.22094/joie.2021.678825>
- Abhari, K., Ly, J., Sanavi, A., & Wright, M. (2021). 'Employees First': The Relationship between Employee Experience Management Systems and Customer Experience Management. *AMCIS 2021 Proceedings*, Canadá.
https://aisel.aisnet.org/amcis2021/strategic_is/strategic_is/18/
- Aiyer, M., Panigrahi, J. K., Das, B., & Neurgaonkar, S. (2019). Cross-functional process framework for customer experience and customer relationship management: reinventing a dimension mix to value co-creation. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 10(9), 2545-2550.
- Alamsyah, A., & Bernatapi, E. A. (2019). Evolving customer experience management in internet service provider company using text analytics. *Proceedings of the 2019 international conference on ICT for smart society (ICISS)*, Indonésia, 1-6.
<https://doi.org/10.1109/ICISS48059.2019.8969828>
- Al-Rubaiee, H. S., Alomar, K., Qiu, R., & Li, D. (2018). Tuning of Customer Relationship Management (CRM) via Customer Experience Management (CEM) using sentiment analysis on aspects level. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 9(5). <http://dx.doi.org/10.14569/IJACSA.2018.090540>
- Bagheri, S., Kusters, R. J., & Trienekens, J. J. (2019). Customer knowledge transfer challenges in a co-creation value network: Toward a reference model. *International Journal of Information Management*, 47, 198–214. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.019>
- Barari, M., & Furrer, O. (2018). The customer experience ecosystem in two cultural contexts. *Journal of Financial Services Marketing*, 23, 234–243.
<https://doi.org/10.1057/s41264-018-0053-x>
- Barari, M., Ross, M., & Surachartkumtonkun, J. (2020). Negative and positive customer shopping experience in an online context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101985. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101985>

- Baskaran, K. (2019). The impact of digital transformation in Singapore e-tail market. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11), 2320-2324. <https://doi.org/10.35940/ijitee.i8046.0981119>
- Beaudon, G., & Soulier, E. (2018). Datum based event mining: the case of customer experience in insurance. *Proceedings of the International conference on computational science and computational intelligence, EUA*, 1099-1104. <https://doi.org/10.1109/CSCI46756.2018.00213>
- Beaudon, G., & Soulier, E. (2019). Customer experience analytics in insurance: trajectory, service interaction and contextual data. In Á. Rocha, C. Ferrás, M. Paredes (Eds.), *Information Technology and Systems: Vol. 918. Advances in Intelligent Systems and Computing* (pp. 187-198). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11890-7_19
- Benzarti, I., & Mili, H. (2018). Ontology-driven development framework for customer experience management applications. *Proceedings of the Joint International Conference on ICT in Education and Training, International Conference on Computing in Arabic, and International Conference on Geocomputing, Tunísia*, 1-8. <https://doi.org/10.1109/ICCA-TICET.2018.8726189>
- Benzarti, I., Mili, H., & De Carvalho, R. M. (2021). Modeling and personalising the customer journey: The case for case management. *Proceedings of the IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference, Austrália*, 82-91. <https://doi.org/10.1109/EDOC52215.2021.00019>
- Berceanu, D. C. A., Pânișoară, G., Popovici, A. F., & Ghiță, C. M. (2023). Quality of Life and the Digital Service Landscape: The Moderating Role of Customer Complaining Effort. *Behavioral Sciences*, 13(5), 375. <https://doi.org/10.3390/bs13050375>
- Bhatt, V. K., & Sharma, B. K. (2022). Determinants of customer experience management and its impact on experience quality in the tourism industry in India. *International Journal of Business and Globalisation*, 30(1), 14-25. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2022.122276>
- Blümel, J. H., & Jha, G. (2023). Designing a conversational AI agent: Framework combining customer experience management, personalization, and AI in service techniques. *Apollo - University of Cambridge Repository*. <https://doi.org/10.17863/CAM.92854>
- Bonfanti, A., Vigolo, V., Yfantidou, G., & Gutuleac, R. (2023). Customer experience management strategies in upscale restaurants: Lessons from the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103416. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103416>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1111/1478088706qp063oa>
- Chatzopoulos, C. G., & Weber, M. (2021). Digitization and Lean Customer Experience Management: success factors and conditions, pitfalls and failures. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 73-84. <https://doi.org/10.24867/IJIEM-2021-2-278>

Darcie, A. M., & Rodello, I. (2022). Ferramentas Computacionais na Gestão de Relacionamento com o Cliente: Estudo Sobre as Motivações e Problemas para Implementação em uma Empresa do Ramo da Construção Civil. *Revista ENIAC Pesquisa*, 11(2), 332-355. <https://doi.org/10.22567/rep.v11i2.869>

Dias, M. P. M., Udunuwara, U. K. A., Weragama, R. L., & Senadeera, P. M. (2020). Customer Experience Management Platform (CEMP). *Proceedings of the IEEE Annual Information Technology, Electronics and Mobile Communication Conference, Canadá*, 677-680. <https://doi.org/10.1109/IEMCON51383.2020.9284824>

Dou, X., Zhu, X., Zhang, J. Q., & Wang, J. (2019). Outcomes of entrepreneurship education in China: A customer experience management perspective. *Journal of Business Research*, 103, 338-347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.058>

Faganel, A., & Constantini, M. (2020). CRM adoption factors in the gaming industry. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 1–23. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.1>

Garcia, A. J., Toril, M., Oliver, P., Luna-Ramirez, S., & Garcia, R. (2019). Big data analytics for automated QoE management in mobile networks. *IEEE Communications Magazine*, 57(8), 91-97. <https://doi.org/10.1109/MCOM.2019.1800374>

Ghafoury, M., Roosta, A., & Hajipour, B. (2020). A phenomenological study of customer disvalue. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 13(3), 367-390. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.289282.673797>

Gois, A. M., Moura, L. R. C., Gonçalves Filho, C., & Chinelato, F. B. (2023). Hate towards brands of educational institutions: she hates for ideology, and he hates for previous experiences. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(2), 303-323. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2021-0158>

Guimarães, B., & Bem, C. (2020). *Experiência do Cliente: na teoria e muita prática*. Rokkets Editora.

Heshmati, E., Saeednia, H., & Badizadeh, A. (2019). Designing a customer-experience-management model for the banking-services sector. *Journal of Islamic Marketing*, 10(3), 790-810. <https://doi.org/10.1108/JIMA-10-2018-0200>

Holbrook, M.B. & Hirschman, E.C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140. <https://doi.org/10.1086/208906>

Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>

Horváth, V., & Kenesei, Z. (2023). Employee experience journey mapping: a new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of covid-19. *Tourism and hospitality management*, 29(2), 207-217. <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.5>

Ieva, M., & Ziliani, C. (2018). The role of customer experience touchpoints in driving loyalty intentions in services. *The TQM Journal*, 30(5), 444-457. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2017-0141>

Izogo, E.E., & Jayawardhena, C. (2018), Online shopping experience in an emerging e-retailing market. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(2), 193-214. <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2017-0015>

Khan, N., Akram, M. U., Shah, A., Alghamdi, N. S., & Khan, S. A. (2021). Capturing the real customer experience based on the parameters in the call detail records. *Multimedia Tools and Applications*, 80, 28439-28461. <https://doi.org/10.1007/s11042-021-10897-x>

Klaus, P. P. (2020a). The end of the world as we know it? The influence of online channels on the luxury customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102248. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102248>

Klaus, P. P. (2020b). Customer experience, not brands will be on the iron throne. *International Journal of Market Research*, 62(1), 6-8. <https://doi.org/10.1177/1470785319858570>

Klaus, P., & Kuppelwieser, V. (2021). Guiding directions and propositions: placing dynamics at the heart of customer experience (CX) research. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102429. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102429>

Koetz, C. (2019). Managing the customer experience: a beauty retailer deploys all tactics. *Journal of Business Strategy*, 40(1), 10-17. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2017-0139>

Kuppelwieser, V. G., & Klaus, P. (2021). Customer experience quality in African B2B contexts. *Journal of Services Marketing*, 35(7), 891-900. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2020-0321>

Lee, M., Kang, M., & Kang, J. (2018). Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty. *The Service Industries Journal*, 39(3-4), 229-249. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1495710>

Lo Presti, L., Maggiore, G., & Marino, V. (2020). Mobile chat servitization in the customer journey: from social capability to social suitability. *The TQM Journal*, 32(6), 1139-1158. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2019-0241>

Luturlean, B.S., Hurriyati, R., Wibowo, L.A., & Anggadwita, G. (2018). Influencing Factors in Customers' Intention to Re-visit Resort Hotels: The Roles of Customer Experience Management and Customer Value. In: V. Ratten, V. Braga, & C. Marques (eds.) *Knowledge, Learning and Innovation*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-59282-4_12

Makudza, F. (2021). Augmenting customer loyalty through customer experience management in the banking industry. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(3), 191-203. <https://doi.org/10.1108/JABES-01-2020-0007>

Marutschke, D., & Gournelos, T. (2020). Holistic measurement approach of customer experiences—findings from a Japanese new car buyer study. *Proceedings of the Serviceology for Services, Singapura, 1189*, 203-216. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3118-7_13

Muniz, E. C. L., Dandolini, G. A., Biz, A. A., & Ribeiro, A. C. (2021). Customer knowledge management and smart tourism destinations: a framework for the smart management of the tourist experience—SMARTUR. *Journal of Knowledge Management, 25*(5), 1336-1361. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0529>

NasarAmini Jeloudarrou, S., Aali, S., Faryabi, M., & Bafandeh Zendeh, A. (2021). The effect of servicescape on customer engagement: The mediating role of customer experience. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 23*(2), 318–344. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867696>

Nasution, R. A., Windasari, N. A., Mayangsari, L., & Arnita, D. (2023). Travellers' online sharing across different platforms: what and why?, *Journal of Hospitality and Tourism Technology, 14*(2), 295-308. <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2021-0040>

Nicolás, C., Gil-Lafuente, J., Sepúlveda, A. U., Fernández, L. V. (2018). Fuzzy Logic Approach Applied into Balanced Scorecard. In A. Gil-Lafuente, J. Merigó, B. Dass, B., R. Verma (Eds.), *Applied Mathematics and Computational Intelligence. Vol: 730. Advances in Intelligent Systems and Computing* (140-151). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75792-6_12

Pei, X. L., Guo, J. N., Wu, T. J., Zhou, W. X., & Yeh, S. P. (2020). Does the effect of customer experience on customer satisfaction create a sustainable competitive advantage? A comparative study of different shopping situations. *Sustainability, 12*(18), 7436. <https://doi.org/10.3390/su12187436>

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review, 76*(4), 97–105. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Ponsignon, F., Smith, J. S., & Smart, A. (2020). Development and validation of a measurement scale for the experience capability construct. *Journal of Service Management, 32*(3), 315-345. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0353>

Pour, M. J., Hosseinzadeh, M., & Mansouri, N. S. (2022). Challenges of customer experience management in social commerce: an application of social network analysis. *Internet Research, 32*(1), 241-272. <https://doi.org/10.1108/INTR-01-2021-0076>

Qian, Y., Lu, J., Miao, Y., Ji, W., Jin, R., & Song, E. (2018). AIEM: AI-enabled affective experience management. *Future Generation Computer Systems, 89*, 438-445. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.06.044>

Roggeveen, A. L., & Rosengren, S. (2022). From customer experience to human experience: Uses of systematized and non-systematized knowledge. *Journal of Retailing and Consumer Services, 67*, 102967. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102967>

- Rueda, D. F., Vergara, D., & Reniz, D. (2018). Big data streaming analytics for QoE monitoring in mobile networks: A practical approach. *Proceedings of the IEEE International Conference on Big Data, EUA*, 1992-1997. <https://doi.org/10.1109/BigData.2018.8622590>
- Safdar, S., Khan, S. A., & Shaukat, A. (2019). Customer experience management (CEM) for automation, data collection and methodology. *Proceedings of the International Conference on Information and Communication Technology Convergence*, Coréia do Sul, 1354-1358. <https://doi.org/10.1109/ICTC46691.2019.8939860>
- Sahir, S. H., Sugito, Hasibuan, A., & Fahlevi, M. (2021). Customer Experience Management: The Online Travel Agencies in Indonesia. *ICIC Express Letters*, 12(4), 369-375. <https://doi.org/10.24507/icicelb.12.04.369>
- Saydam, M. B., Olorunsola, V. O., & Rezapouraghdam, H. (2023). Passengers' service perceptions emerging from user-generated content during the pandemic: the case of leading low-cost carriers, *The TQM Journal*, 35(7), 1960-1979. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0208>
- Scherpen, F., Draghici, A., & Niemann, J. (2018). Customer experience management to leverage customer loyalty in the automotive industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 374-380. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.014>
- Shoukat, M. H., Selem, K. M., Elgammal, I., Ramkissoon, H., & Amponsah, M. (2023). Consequences of local culinary memorable experience: Evidence from TikTok influencers. *Acta psychologica*, 238, 103962. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103962>
- Sykora, M., Elayan, S., Hodgkinson, I. R., Jackson, T. W., & West, A. (2022). The power of emotions: Leveraging user generated content for customer experience management. *Journal of Business Research*, 144, 997-1006. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.048>
- Tabar, S. S., Nematizadeh, S. & Sacidnia, H. (2021). A model for backgrounds and implications of customer experience management in dental centers considering the variable role of word of mouth using a phenomenological approach. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 12(2), 2069-2083. <https://doi.org/10.22075/IJNAA.2021.5345>
- Tarquini, A., Mühlbacher, H., & Kreuzer, M. (2022). The experience of luxury craftsmanship—a strategic asset for luxury experience management. *Journal of Marketing Management*, 38(13-14), 1307-1338. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2064899>
- Turk, Y., Zeydan, E., & Daglar, A. (2018). A New Method for Measuring Quality of Experience on Mobile OTT Streaming. *Proceedings of the International Conference on Wireless and Mobile Computing, Networking and Communications*, Chipre, 1-4. <https://doi.org/10.1109/WiMOB.2018.8589083>
- Voorhees, C. M., Beck, J. M., Randhawa, P., DeTienne, K. B., & Bone, S. A. (2021). Assessing the effects of service variability on consumer confidence and behavior. *Journal of Service Research*, 24(3), 405-420. <https://doi.org/10.1177/1094670520952145>

Weber, M., & Hofsink, A. (2018). Design and Development of the CEM-Dashboard: A Diagnostic Tool to Determine Your Current Position and Improvement Directions in Customer Experience Management. In: S. Hankammer, K. Nielsen, F. Piller, G. Schuh, N. Wang (Eds.) *Customization 4.0. Springer Proceedings in Business and Economics* (pp. 405–421). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77556-2_25

Wei, W., Baker, M. A., & Onder, I. (2023). All without leaving home: building a conceptual model of virtual tourism experiences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(4), 1284-1303. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1560>

Wetzels, R. W., & Wetzels, M. (2023). There is a secret to success: Linking customer experience management practices to profitability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103338. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103338>

Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420-430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>

Wu, J., Wu, T., Zhang, H., & Schlegelmilch, B. B. (2022). To wait or not to wait: effect of apologies and explanations on customer call abandonment. *The Service Industries Journal*, 44(11–12), 851–872. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2092614>

Yin, P. (2020). Exploration on the promotion mode of featured hotels in coastal cities in the new media period. *Journal of Coastal Research*, 103(sp1), 1106-1110. <https://doi.org/10.2112/SI103-231.1>

Zha, D., Foroudi, P., Melewar, T. C., & Jin, Z. (2022). Experiencing the sense of the brand: the mining, processing and application of brand data through sensory brand experiences. *Qualitative Market Research*, 25(2), 205-232. <https://doi.org/10.1108/QMR-09-2021-0118>