

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

WELTHER PIRES GUIMARÃES JÚNIOR

**ANÁLISE DA JORNADA DE COMPRA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS: O CASO
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Porto Alegre

2023

WELTHER PIRES GUIMARÃES JÚNIOR

**ANÁLISE DA JORNADA DE COMPRA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS: O CASO
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre

2023

Universidade de Rio Verde
Biblioteca Luiza Carlinda de Oliveira
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – (CIP)

G978a Guimarães Júnior, Walther Pires

Análise da jornada de compra de serviços educacionais: o caso de uma instituição de ensino superior. / Walther Pires Guimarães Júnior. — 2023.
86f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, 2023.

Inclui lista de figuras e quadros.

1. Jornada do cliente. 2. Criação de valor. 3. Serviços educacionais. I. Trez, Guilherme. II. Título.

CDD: 658.85

Bibliotecário: Juatan Tiago da Silva – CRB 1/3158

WELTHER PIRES GUIMARÃES JÚNIOR

**ANÁLISE DA JORNADA DE COMPRA DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS: O CASO
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final: 9,8

Aprovado em: 25 de setembro de 2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

Prof. Dr. Claudemir Bertuolo Furnielis – UNIRV

Prof. Dr. José Carlos da S. Freitas Jr – UNISINOS

Dedico este trabalho à minha família, com um carinho especial ao meu filho Caio, que compartilhou o tempo do pai com os estudos, com profunda gratidão a Deus.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, expresso minha sincera gratidão a minha família pelo contínuo respaldo e, principalmente, pela compreensão ao longo de todo este processo. Em especial à minha esposa, Laene, pelo suporte crucial ao lidar com as demandas familiares enquanto eu cumpria as exigências deste projeto. Quero estender meu reconhecimento a meu filho, Caio, por sua compreensão durante as inúmeras vezes em que me convidou para brincadeiras como "pega-pega" e não pude participar devido às obrigações acadêmicas. Suas paciência e compreensão foram imensuráveis.

Agradeço ao orientador, Guilherme Trez, por sua valiosa orientação e dedicação durante todo o processo de pesquisa e desenvolvimento. Aos professores, colegas e à instituição de ensino superior, minha gratidão pelas ideias, sugestões e acesso aos dados necessários. Expresso também minha gratidão a Deus por ter me concedido força e sabedoria para superar os desafios. Todos aqui citados tiveram um papel essencial nesta jornada e sou profundamente grato. Obrigado a todos!

RESUMO

Este estudo tem como foco a análise da proposta de valor, a jornada e a experiência do cliente dentro de uma instituição pública de ensino superior. O método escolhido para conduzir a pesquisa é o *Design Science Research*. A pesquisa se concentra na elaboração de um mapeamento da jornada do cliente, com ênfase na identificação e avaliação dos pontos de interação. O propósito central é aprimorar a experiência do cliente ao longo de sua jornada, alinhando essa experiência às propostas de valor da organização. Como resultado, foi desenvolvido um artefato, um protótipo de plataforma para processos seletivos, visando aprimorar a experiência do cliente durante as fases que antecedem a compra de serviços educacionais, abrangendo cursos tradicionais.

Palavras-chave: Jornada do Cliente, Experiência do Cliente, Criação de Valor, Serviços Educacionais.

ABSTRACT

This research aims to study the value proposition, customer journey, and customer experience within a public higher education institution. The research methodology employed is Design Science Research. The study involves mapping the customer journey, identifying and assessing touchpoints to enhance the customer experience throughout the journey, aligning it with the company's value propositions. The outcome of this research is the development of an artifact, prototype of a selective process platform, aiming to enhance the customer experience during the pre-purchase and purchase phases of educational services for traditional courses, excluding the medicine course.

Keywords: Customer Journey, Customer Experience, Value Creation, Educational Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de elementos de valor	20
Figura 2: Antecedentes e consequências da proposta de valor do cliente.....	21
Figura 3: Modelo de processo para jornada e experiência do cliente	27
Figura 4: Componentes e definições do plano de serviço	32
Figura 5: Mapa mental da pesquisa	35
Figura 6: Etapas Design Science Research.....	40
Figura 7: Versões do artefato	45
Figura 8: Resumo geral dos resultados das entrevistas.....	56
Figura 9: Blueprint dos serviços	58
Figura 10: Versão 0 do artefato.....	64
Figura 11: Captura de telas do protótipo	67
Figura 12: Funcionalidades x Problemas	69
Figura 13: Versão final do protótipo	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Artefatos	38
Quadro 2: Critérios para pesquisa que utilizam o método DSR	39
Quadro 3: Entrevistados da Pesquisa	46
Quadro 4: Resumos das categorias da pesquisa.....	48
Quadro 5: Funcionalidades da plataforma	62
Quadro 6: Sugestões apresentadas.....	66
Quadro 7: Convidados para demonstração e avaliação.....	68
Quadro 8: Sugestões para o artefato	70

LISTA DE SIGLAS

IES	Instituições de Ensino Superior
CX	Experiência do Cliente
PVC	Proposta de valor do cliente
DSR	<i>Design Science Research</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Definição do problema de pesquisa	15
1.2 Justificativa e relevância da pesquisa	15
1.3 Objetivos do trabalho	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Proposta de valor	17
2.1.1 Breve Histórico	17
2.1.2 Proposta de Valor ao Cliente.....	18
2.2 Experiência do cliente	22
2.2.1 Perspectivas conceitual e histórica	22
2.2.2 – A Experiência do Cliente ao Longo da Jornada do Cliente	25
2.3 Mapeamento do serviço	28
2.3.1 Pontos de Contato da Jornada do Cliente.....	29
2.3.2 Técnica de Mapeamento de Processo: <i>Service Blueprint</i>	30
2.4 A relação com o cliente no contexto da educação superior	33
3 MÉTODO DE PESQUISA	36
3.1 Design science research	37
3.2 Fundamentos e Critérios da Design Science Research	39
3.3 Etapas aplicadas na metodologia	41
3.3.1 Identificar o Problema e Motivação	41
3.3.2 Definir Objetivos da Solução	42
3.3.3 Projetar e Desenvolver.....	43
3.3.4 Demonstração	44
3.3.5 Avaliação.....	44
3.3.6 Comunicação	45
4 RESULTADOS	46
4.1 Identificar o Problema e Motivação	46
4.2 Análise dos Dados e Definição dos Objetivos da Solução	47
4.2.1 - Analisar criticamente a jornada do cliente (pré-compra e compra)	49
4.2.1 Caracterizar as dimensões de valor para os clientes	53

4.2.3 - Compreender do ponto de vista da empresa quais são os objetivos de entrega de valor nos diferentes pontos de contato.....	55
4.3 Projetar e Desenvolver o Artefato.....	60
4.3.1 Versão 0 do Artefato (Projeto).....	61
4.3.1 Versão 1 do Artefato (Desenvolvimento).....	65
4.4 Demonstração do Artefato	68
4.5 Avaliação do Artefato.....	71
5 CONCLUSÕES.....	75
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES DA INSTITUIÇÃO	82
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ALUNOS RECÉM MATRICULADOS	83

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior (IES) não tinham dificuldade em vender seus serviços antes dos anos 2000, pois o número de instituições era menor e conseqüentemente a concorrência. Em 1995, o total de IES no Brasil era de 894 sendo 684 particulares(INEP, 2020a). Com a regulamentação feita pelo governo através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 (BRASIL, 1996), alterando a política de expansão do ensino superior brasileiro e facilitando assim a concepção de novas instituições, observa-se que o número de instituições particulares mais que dobrou até o ano de 2002 totalizando 1442 IES particulares(INEP, 2020a), e como consequência a disputa por espaço se tornou maior.

No contexto brasileiro nota-se um significativo aumento no mercado de ensino superior, caracterizado por uma substancial expansão na oferta de cursos e vagas, totalizando 13.659.259 vagas ofertadas em 2020 com uma taxa de ocupação de 23% (INEP/MEC, 2020b), criando um novo cenário no setor, promovendo uma descentralização das ofertas de ensino que eram oferecidas por poucas instituições. As atividades de prestação de serviços educacionais por uma organização de ensino superior cada vez mais adquirem complexidade. Em uma extremidade está um cliente mais exigente, enquanto na outra estão as empresas buscando uma vantagem para ter diferencial no mercado. Este tipo de organização é de alta complexidade e, para que o cliente esteja completamente satisfeito, a organização deverá ter conhecimento dos aspectos principais que influenciarão essa opinião. Podem se destacar vários aspectos, tais como, ofertar um ensino de qualidade através de recursos tangíveis (estrutura física e quadro docente capacitado) relações e iterações consistentes entre cliente/empresa, análise de satisfação do serviço entre outros.

O contexto do estudo que se segue é uma universidade de ensino superior que, por sua vez, possui uma particularidade de gestão e funcionamento que se difere das IES privadas. Esta universidade é uma autarquia pública municipal de direito público, criada anteriormente à promulgação oficial da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, o que lhe concedia o direito de cobrar mensalidades dos cursos, garantindo seu funcionamento, porém sem fins lucrativos. Quanto à autonomia administrativa, a IES compreende a iniciativa exclusiva de reformular e propor mudanças no Estatuto e Regimento Geral, manutenção e administração do seu pessoal, eleição de dirigentes e administração do seu patrimônio. A IES possui um

Conselho Universitário – que é o órgão superior, no âmbito da IES, de função consultiva, normativa deliberativa e de planejamento, tendo o Reitor como presidente do conselho.

Posto isto, a IES possui inúmeras diferenças de funcionamento e gestão em relação a outras IES privadas uma vez que é uma instituição pública com característica de instituição privada, pois recebem mensalidades e seu funcionamento é mantido com recursos próprios. Observa-se então que a IES, assim como as outras IES privadas necessitam de um trabalho de captação e retenção de alunos para se manter, uma vez que, a instituição não recebe recursos públicos para seu funcionamento dependendo então de uma gestão eficiente na captação de alunos para sua manutenção e crescimento.

Face a esse contexto, processos organizacionais focados e eficazes resultam na entrega de serviços de excelência. Esses processos quando inadequados ou insuficientes podem dificultar a entrega com eficiência, contribuindo com a baixa produtividade de funcionários, aumentando a probabilidade de reclamações relacionadas aos serviços entregues (LOVELOCK; WIRTZ, 2007). Portanto, uma IES precisa ter conhecimento de toda a jornada do seu aluno a fim de definir metas e estratégias, conhecendo a equipe de frente, transmitindo assim valor para seu cliente/aluno, efeito positivo no desempenho e na imagem da IES (KHAN; MATLAY, 2009).

Como as IES são prestadoras de serviços e no campo de serviços, os aspectos experienciais e processuais são elementos altamente importantes, compreender a jornada e a experiência do cliente é indispensável para essas organizações. Para Bitner et al. (2012) ver o ensino superior através de uma lente de serviço promove um pensamento básico de que os serviços existem para servir aos clientes e todas as partes interessadas, colocando o consumidor no centro das atividades e considerando a experiência como base para análises e promoção de melhorias. A experiência do cliente (CX) é um fenômeno central de interesse estratégico, que muitos gestores, de grandes organizações, têm utilizado como ferramenta, e sendo destacada como prioridade de pesquisa tanto pelos líderes quanto para o meio acadêmico, resultando assim em avanço do conhecimento e da literatura na última década (BECKER; JAAKKOLA, 2020). Para empresas que almejam obter vantagem competitiva no mercado, a CX se apresenta como um elemento indispensável sendo considerado primordial na relação com o consumidor (BECKER; JAAKKOLA, 2020). Devido à

complexidade das diversas formas de interação cliente/empresa (por diversos canais e mídias), o crescente interesse em conhecer o tema se justifica (LEMON; VERHOEF, 2016).

A noção de experiência do cliente é moldada durante o uso do serviço, e através das diversas iterações entre o cliente e a empresa (FØLSTAD; KVALE, 2018). São inúmeros os pontos de contato de iterações cliente/empresa e diversos canais e mídias são utilizados, resultando assim em jornadas mais complexas (LEMON; VERHOEF, 2016). A jornada do cliente é a relação completa do consumidor com a organização, desde a fase inicial até o pós-compra. Esse conhecimento permite que as empresas proponham valor durante todo o processo de compra e participem ativamente na descoberta, decisão e fidelização de seus clientes. O valor é inerente na relação entre o cliente e a organização, mas seu surgimento pode estar associado a outros fatores como iterações com outros clientes, ou seja, o valor é criado com base em experiências individuais e coletivas (HEINONEN; CAMPBELL; LORD FERGUSON, 2019). No contexto dos serviços, o valor é criado durante essas iterações e as organizações precisam definir suas dimensões de valor com base na experiência de consumo, ou seja, observando seus clientes durante o consumo, para Payne(2017), as propostas de valor existem para possibilitar a cocriação de experiências (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017). Sendo assim, a qualificação das experiências durante os processos de interação cliente/empresa corroboram para a cocriação de valor, e esses processos permitem os clientes criarem experiências únicas em diversos momentos do contato, promovendo geração de valor e vantagem competitiva à organização (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Em uma análise prévia dos dados da universidade estudada, percebe-se a dificuldade dos candidatos em buscar informações, processos burocráticos e às vezes lentos para envios de documentação e efetivação da matrícula, acarretando em descontentamentos e implicando diretamente na experiência desse candidato com a instituição. Esta pesquisa mergulha nesse contexto, focalizando a experiência na jornada do cliente, desde o momento da busca por informações sobre os cursos até a efetivação da matrícula e o início das aulas. Para isso, realizou-se uma análise abrangente dos processos e serviços oferecidos pela instituição, com o objetivo de identificar os pontos de fricção e as lacunas na comunicação que impactam a experiência dos clientes.

A pesquisa se alinhou metodologicamente ao *Design Science Research*, buscando desenvolver um artefato que pudesse solucionar os problemas identificados e contribuir para aprimorar a jornada do cliente na instituição. O desenvolvimento do artefato foi um processo iterativo e colaborativo, que envolveu a coleta de dados por meio de entrevistas, análise das informações obtidas e a criação de um protótipo que simulasse a plataforma proposta. Através da aplicação de métodos de avaliação, como experimentos controlados e simulações, foi possível verificar a eficácia do artefato em mitigar os problemas identificados na jornada do cliente.

O estudo será delimitado para os cursos tradicionais, que são todos os cursos, com exceção do curso de medicina, que utiliza uma jornada diferente. Este estudo busca, então, dar ênfase à proposição de valor através de uma jornada e experiência qualificada e, então, conseguir destacar elementos já existentes e capturar elementos ainda desconhecido. A pesquisa se propõe apresentar não apenas uma análise aprofundada dos desafios enfrentados pelos clientes em uma instituição de ensino superior, mas também a proposição e avaliação de um artefato que visa aprimorar a experiência do cliente durante sua jornada, promovendo uma experiência mais satisfatória e eficaz.

1.1 Definição do problema de pesquisa

O problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa: Como uma IES pode alinhar e combinar a entrega de valor nos pontos de contato do aluno e qualificar a sua experiência durante a jornada de compra?

1.2 Justificativa e relevância da pesquisa

A seleção do tema do trabalho se deu pelo fato de o mercado do ensino superior estar em um momento de extrema concorrência. O processo de entrada de um aluno/cliente na universidade a cada dia se torna mais complexo, pois é nesse momento que ele decide iniciar uma relação de longo prazo com a IES. Diversos fatores influenciarão no processo decisório desse aluno, portanto, a qualificação da experiência do aluno se faz necessária, desde o processo de escolha até a matrícula, pois será essa visão inicial que trará confiança para o aluno efetivar a sua compra.

O estudo do gerenciamento das experiências ao longo da jornada, tem ampliado o conceito de relacionamento com o cliente bem como sua satisfação (LEMON; VERHOEF, 2016). É indispensável compreender e mapear os valores que os cliente recebem durante toda sua jornada (PATTI; VAN DESSEL; HARTLEY, 2020), podendo assim analisar se os atributos de valor oferecidos pela instituição estão sendo percebidos pelos clientes, uma vez que a instituição não vende somente o ensino e pesquisa, a instituição vende também um bom relacionamento, estrutura física, profissionais competentes entre outros fatores que serão abordados.

Portanto, a pesquisa é justificada tanto pela análise do cliente quanto pela ênfase nas necessidades dos gestores. Isso envolve a organização das informações, uma comunicação mais eficaz sobre os atributos de relevância, a identificação de pontos de atrito que impactam a eficácia da jornada e, por fim, aprimora o planejamento estratégico da Instituição de Ensino Superior (IES).

1.3 Objetivos do trabalho

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa será propor um artefato a fim de qualificar a experiência do cliente ao longo da jornada.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Analisar criticamente a jornada do cliente (pré-compra e compra);
- b) caracterizar as dimensões de valor para os clientes; e
- c) compreender e do ponto de vista da empresa quais são os objetivos de entrega de valor nos diferentes pontos de contato.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos últimos anos, a jornada e experiência do cliente estão sendo temas de muito destaque tanto na pesquisa quanto na prática de marketing. Vários estudos realizados nos últimos anos aprofundam o debate e trazem importantes contribuições no que tange ao entendimento da experiência do cliente, jornada do cliente e proposta de valor. (p.ex., BECKER; JAAKKOLA, 2020; LEMON; VERHOEF, 2016; ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017). Esta seção se propõe a discutir os temas acima apresentados, buscando relacionar os temas para além do seu uso como ferramenta de ações de encantamento, mas também como ferramentas para que a organização utilize no seu planejamento estratégico em um cenário de muita concorrência que o ensino superior brasileiro vive atualmente.

2.1 Proposta de valor

O termo proposição de valor ao cliente (PVC), traduzido de *customer value proposition*, é relevante quando se pensa na comunicação da empresa com o cliente a fim de fornecer valor. Organizações utilizam dessa terminologia PVC, porém permanece ainda um tema pouco entendido e executado na prática devido a inúmeras investigações do conceito de valor (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

2.1.1 Breve Histórico

Como descrito por Payne et. al. (2017), o conceito de PVC foi inicialmente desenvolvido por consultores de estratégia, no início dos anos 1980, buscando implementar orientações de mercado em empresas de produção (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

Sob o ponto de vista do marketing, o conceito de proposta de valor iniciou-se no início do século entre os anos de 1910 a 1930, focando nas funcionalidades dos produtos. Durante os anos de 1940 a 1960, a ênfase estava no comportamento racional do consumidor, deixando de lado as influências emocionais. Nos anos seguintes, outras variações do conceito foram surgindo e uma delas foi a proposição da venda emocional percebidos em publicidades da época. Já na década de 1980

propôs-se um conjunto de benefícios do produto, abordando suas características físicas com design e refinamento (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

O termo “proposta de valor” no campo de execução de processos de negócios é pouco especificado e, após quase uma década, antes mesmo do conceito ficar amplamente conhecido, ele evoluiu um pouco mais na definição proposta por Lanning e Phillips (apud Payne 2017), onde afirmam que uma proposta de valor é um conjunto de benefícios finais oferecidos em relação ao preço final cobrado por uma empresa. Sob uma perspectiva do cliente, observa-se uma proposta de valor maior quando se combina preço e benefícios e, então, o valor percebido é maior em relação às negociações alternativas. Por volta dos anos 2000, Lanning (apud Payne 2017) sugere que as organizações precisam definir suas dimensões de valor com base na experiência de consumo, ou seja, observando seus clientes durante o consumo e focando no engajamento etnográfico e não simplesmente em ouvir os clientes (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

Partindo dos anos 2000, um elemento novo começa a aparecer nas pesquisas, a cocriação de proposições de valor, autores defendem e enfatizam a natureza recíproca bidirecional das propostas de valor e recomendam a participação dos *stakeholders* para que juntos consigam alcançar mais engajamento e enfatizam a cocriação como elemento chave da lógica de serviço, englobados no valor geral do relacionamento contínuo com o cliente (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

Para finalizar esse breve histórico e concatenar as ideias de uma forma geral, percebe-se então que, ao longo das últimas duas décadas, as pesquisas têm evidenciado vários *insights* relacionados à proposição de valor ao cliente (PVC). Isso engloba uma maior participação das partes interessadas, abrangendo considerações sociais, éticas e ambientais, bem como um enfoque na sustentabilidade, inovação e a combinação de recursos (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017);

2.1.2 Proposta de Valor ao Cliente

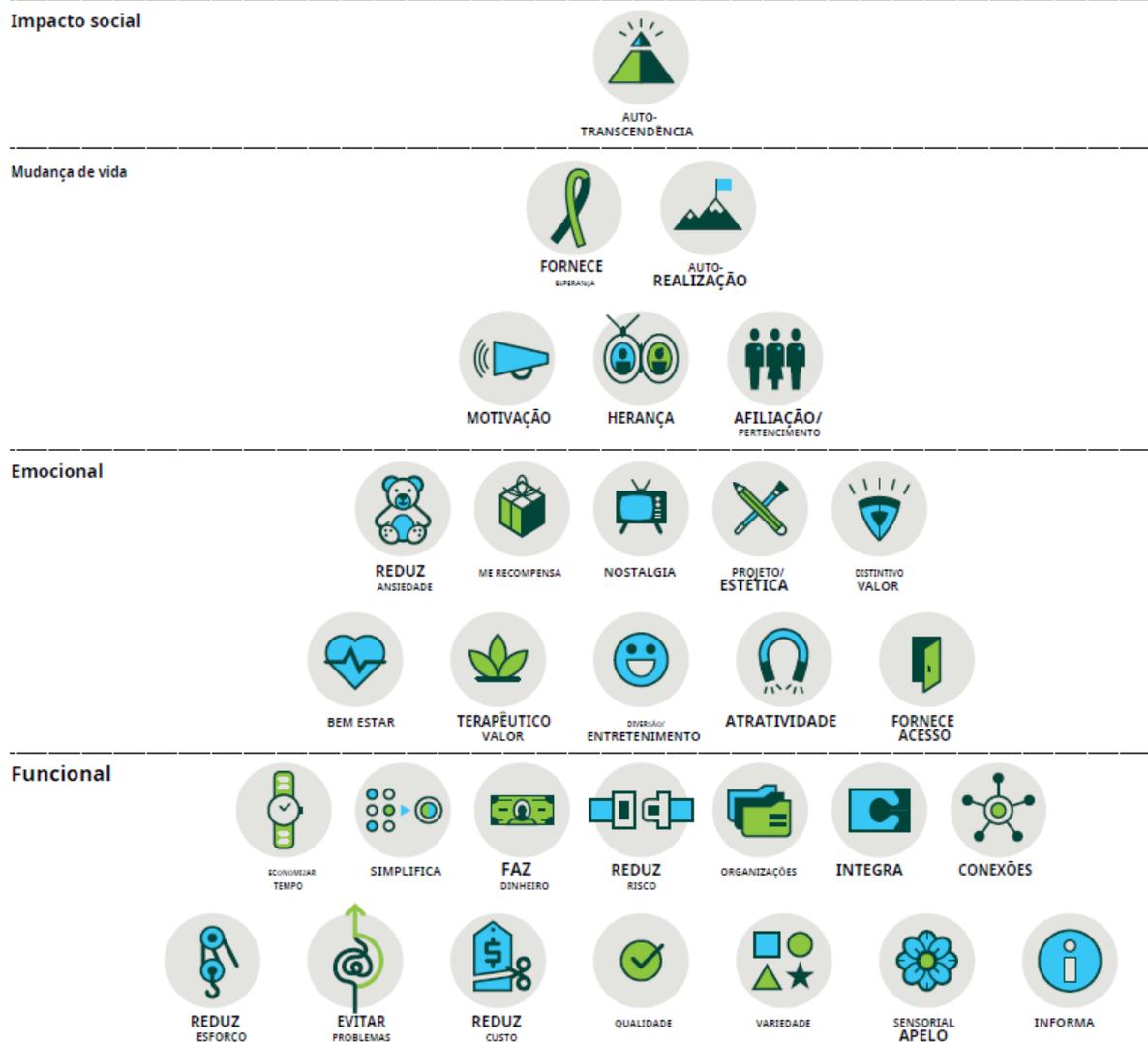
Um dos elementos fundamentais para uma organização é entender a real necessidade de seus clientes e a partir disso criar produtos e serviços que os satisfaçam e até os encantem (GUPTA, 2014). A intensa atividade do mercado proporcionou aos clientes uma noção clara de satisfação e de possibilidades de

compras, não apenas para se servir, mas também para aguçar seus desejos (MIGUEL; MARCONDES; CALDEIRA, 2018).

Payne et al 2017 conceitua a proposta de valor ao cliente sob três perspectivas. Na primeira as propostas de valor são determinadas pelas organizações, focando no valor de troca, dividindo o sistema de entrega de valor em três etapas: escolha, entrega e comunicação da proposta de valor; na segunda, são as transitórias, com reconhecimento, baseando-se na experiência do cliente, ou seja, dá luz à compreensão das perspectivas e experiências dos cliente durante o uso, engajando o diálogo para identificar atributos importantes; por fim, a terceira perspectiva enfatiza que a PVC é determinada de forma mútua enfatizando o valor de uso, portanto, PVC é cocriada, proporcionando assim benefício antes, durante e depois da experiência de uso.

Almquist et al (2016) analisa que quando os clientes avaliam um serviço, eles analisam o valor percebido em relação ao preço do pedido. Porém, o que os clientes realmente valorizam pode ser difícil de definir e psicologicamente complicado, ou seja, a natureza e a quantidade de valor de um serviço estão sempre na ótica de quem vê, porém, existem blocos universais de valor e permite que empresas criem combinações certas para alcançar uma maior fidelidade de marca e crescimento de receita. O autor identificou 30 elementos de valor, dividindo-os em quatro categorias: funcional, emocional, mudança de vida e impacto social como apresentado na figura abaixo. (ALMQUIST; SENIOR; BLOCH, 2016).

Figura 1: Pirâmide de elementos de valor

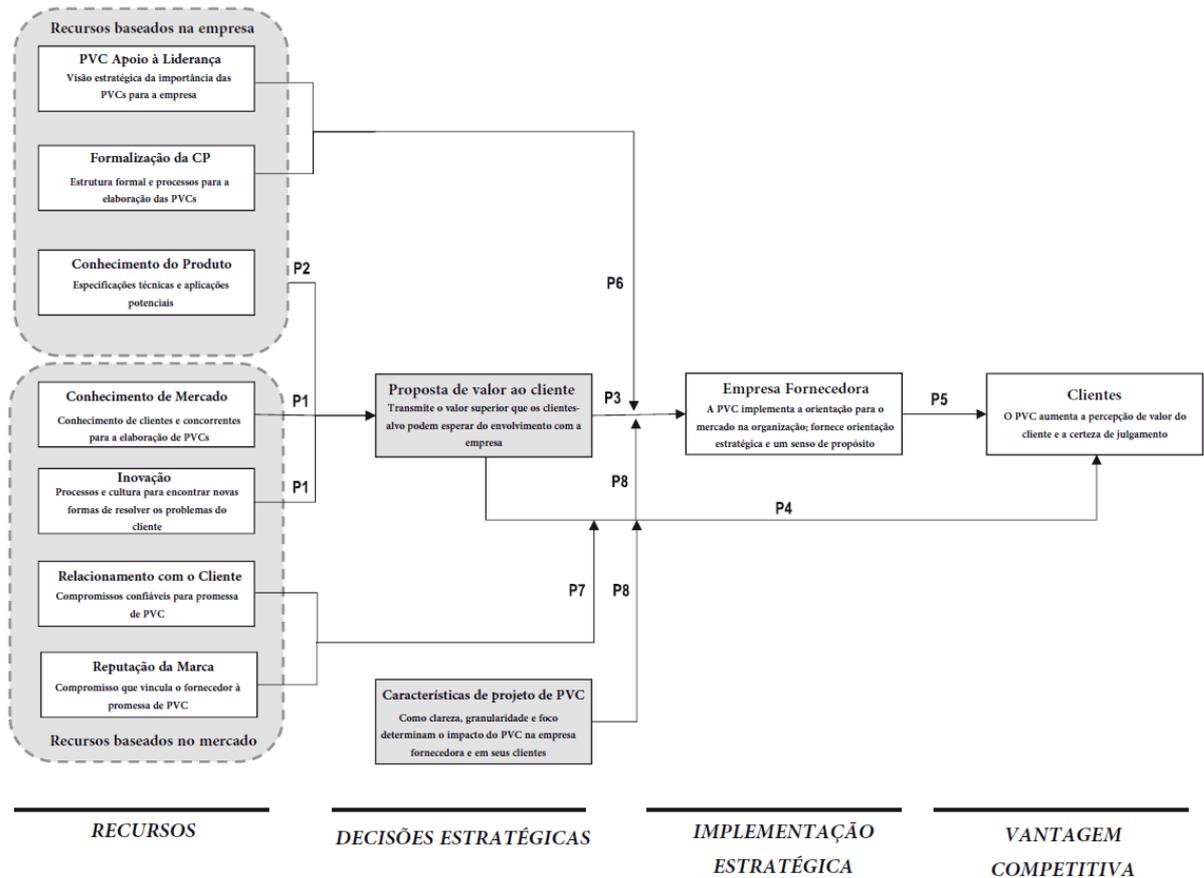


Fonte: Traduzido e adaptado pelo autor de Almqvist et al(2016)

Almqvist et al (2016) argumenta que a pirâmide possui uma organização hierárquica em que na base estão os elementos de necessidades fisiológicas e de segurança e no topo estão a autorrealização e a autotranscendência e, para poder entregar os elementos do topo, a empresa precisa ao menos entregar alguns elementos funcionais e suas relevâncias dependendo da organização, cultura e demografia. Portanto, para Almqvist et al (2016) os elementos de valor têm um melhor funcionamento quando seus gestores os veem como uma oportunidade de crescimento e os priorizam, deixando no mesmo plano das gestões de custo, preço e fidelidade dos clientes, agregando valor à marca, produtos e serviços.

Payne et al (2017) identifica que projetar, desenvolver e operacionalizar as proposições de valor são elementos chaves na tarefa gerencial de decidir com foco e clareza, considerando o mercado e o ambiente competitivo. A figura abaixo apresenta o modelo conceitual elaborado por Payne et al (2017) que busca entender as PVCs e sua importância estratégica para as organizações.

Figura 2: Antecedentes e consequências da proposta de valor do cliente



Fonte: Traduzido pelo autor de Payne et al. (2017)

Payne et al (2017) mostra na figura acima que os recursos da empresa (P2) e os recursos baseados no mercado (P1) antecedem a proposta de valor para o cliente e exercem efeitos duplos sobre a organização e seus clientes, ou seja, os recursos baseados no mercado são mais eficazes quando combinados com os recursos internos da organização, resultando em vantagem competitiva. Portanto, a elaboração e implementação das PVCs (P3) podem impactar positivamente a orientação ao mercado, influenciando o comportamento dos funcionários, buscando aquisição de recursos inovadores, fortalecendo a satisfação do cliente (P4) com a empresa. As PVCs podem impactar também de forma indireta em seus clientes, ou seja, atitudes e

ações orientadas ao mercado podem resultar em comportamentos positivos na percepção de valor pelos clientes, na satisfação e lealdade(P5). Alguns recursos são moderadores, o apoio à liderança e à formalização das PVC (P6) são essenciais para a formulação e implementação das PVCs, aumentando a probabilidade de todos os líderes engajarem e comprometerem com a empresa para atingir os objetivos de seus clientes. O relacionamento e a reputação da marca (P7) são outros elementos moderadores e podem definir como os clientes recebem essa proposta de valor, ou seja, uma marca de maior reputação tende a ter um maior impacto sobre os clientes, tornando, assim, uma comunicação mais ativa e eficaz. Por fim, as características do projeto (P8) de PVC devem estabelecer como as PVC irão comportar, sendo explicitadas com clareza, granularidade e foco, favorecendo o compartilhamento das prioridades organizacionais.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), é fundamental que se tenha a participação do consumidor no processo de criação de valor, saindo da passividade para ser um ativo cocriador. Eles ainda afirmam que as empresas devem se organizar e alterar sua infraestrutura de valor, passar informações para que tudo fique transparente nas suas operações sendo acessíveis a todos colaboradores e, converter suas interações com consumidores em diálogos significativos. A comunicação tem tido papel importante na formação do nível de exigência dos consumidores, portanto, o consumidor que pode escolher a empresa à medida que percebe o valor que poder ser criado para si (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). O termo cocriação, no seu sentido amplo, descreve o diálogo entre o fornecedor e o consumidor em suas interações (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

No capítulo subsequente, será explorado o estudo da jornada e experiência do cliente identificando elementos já existentes e capturando elementos ainda não conhecidos.

2.2 Experiência do cliente

2.2.1 Perspectivas conceitual e histórica

A experiência do cliente (CX) é um fenômeno central de interesse estratégico, que muitos gestores, de grandes organizações, têm utilizado como ferramenta, e sendo destacada como prioridade de pesquisa tanto pelos líderes quanto para o meio

acadêmico, resultando assim em avanço do conhecimento e da literatura na última década (BECKER; JAAKKOLA, 2020). Para empresas que almejam obter vantagem competitiva no mercado, a CX se apresenta como um elemento indispensável sendo considerado primordial na relação com o consumidor (BECKER; JAAKKOLA, 2020). Devido à complexidade das diversas formas de interação cliente/empresa (por diversos canais e mídias), o crescente interesse em conhecer o tema se justifica (LEMON; VERHOEF, 2016). Apesar desse aumento no interesse por parte de acadêmicos e gestores, ainda não há um consenso conceitual sobre o tema (JAAKKOLA; BECKER; PANINA, 2022).

Lemon e Verhoef (2016) enfatizam a importância de compreender as raízes da Experiência do Cliente (CX) para uma compreensão abrangente desse conceito, permitindo a identificação das contribuições de pesquisa na área de marketing. Segundo os autores, os estudos sobre o tema surgiram na década de 1960, com destaque para a pesquisa sobre o comportamento do cliente e, posteriormente, os modelos de processo de compra do cliente. Na década de 1970, o foco dos estudos se voltou para a satisfação e fidelidade do cliente, explorando as percepções e atitudes em relação à experiência com a marca. Já na década de 1980, a qualidade do serviço foi identificada como um elemento fundamental, juntamente com a compreensão de contextos específicos, os elementos da experiência e o mapeamento da jornada do cliente. Nos anos 1990, surgiram estudos baseados no marketing de relacionamento, ampliando a especificação das respostas dos consumidores consideradas na CX. A partir dos anos 2000, o *Customer Relationship Management* (CRM) foi adotado como base, com o objetivo de identificar elementos singulares da CX e suas influências mútuas e nos resultados. Além disso, houve um redirecionamento dos estudos para o foco no cliente e no papel central desempenhado por ele na experiência (LEMON; VERHOEF, 2016).

Assim sendo, serão apresentados a seguir alguns conceitos da experiência do cliente buscando obedecer a uma ordem cronológica histórica e/ou de ideias para entendimento das diferentes perspectivas e dos pontos convergentes entre os conceitos.

Holbrook e Hirschman (1982) apresentaram uma das primeiras definições da experiência do cliente, em que afirmaram que a experiência do cliente é diretamente afetada por fatores emocionais e do comportamento do cliente, definindo o consumo como um estado de consciência subjetivo. Os autores contrastaram na época um

modelo de processamento baseado em pensamento lógico e em evidência, com o modelo baseado na visão experiencial, fazer e experimentar.

Pine e Gilmore (1998) explicitam que o objetivo das organizações é preparar momentos/eventos para que o cliente absorva essa experiência, tornando-a memorável. Para os autores, a experiência deve ser desenhada de forma a tematizar e harmonizar impressões, eliminando qualquer fator que a diminua, tornando-a tangível e, por fim, aguçando todos os cinco sentidos do cliente.

Nesse sentido, Schmitt (1999) começou a popularizar as definições de CX, trazendo o conceito para uma visão multidimensional, identificando cinco tipos de estímulos às experiências: estímulos sensoriais (através da visão, gosto, cheiro, som e toque); estímulos emocionais (emoções e sentimentos internos, criação de experiências afetivas); estímulos à cognição e à criatividade (estímulo ao intelecto, engajamento do pensamento); estímulos à ação (experiências físicas com iterações, estilo de vida); estímulos relacionais (junção dos estímulos anteriores, expandindo sentimentos privados, relacionando-os com sua cultura, seus ideais e promovendo autoaperfeiçoamento de relações sociais). Gentile, Spiller e Noci (2007) acrescentam um enfoque prático aos elementos do modelo de Schmitt (1999), que aborda a experiência do cliente em termos de usabilidade do produto, incluindo também um componente de relações reais, pois para o cliente, o valor se dá tanto pelas expectativas quanto pelas experiências vivenciadas. Nesse sentido, De Keyser et al. (2015) concordam com os autores anteriores, e que os elementos apresentados são úteis para a compreensão das relações cliente/empresa, sejam diretas ou indiretas, em que o conjunto dessas iterações promove a percepção da experiência por parte do cliente.

Dando sequência ao entendimento da experiência do cliente e confirmando com os autores acima, Verhoef et al 2009 conceituam a experiência do cliente como de caráter holístico e engloba as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do cliente, podendo-se projetar estímulos para qualificar a experiência ao longo dos diferentes tipos de serviços ou ao longo da jornada. A experiência do cliente é entendida como uma avaliação ou resposta a qualquer contato de serviço, reconhecendo a importância dos momentos críticos, do ambiente, da publicidade e qualidade de serviços, como influência na CX (JAAKKOLA; BECKER; PANINA, 2022).

Prahalad e Ramaswamy (2004) definiram um modelo que envolve a criação de valor através do conceito de cocriação da experiência do cliente, em que a percepção

do valor do produto se dá através da qualidade da experiência que ele espera durante o consumo, em que o cliente, fenomenologicamente, origina o valor. Os autores defendem a migração por parte das organizações do padrão tradicional de criação de valor para um modelo de cocriação de valor e de cocriação de experiências.

Frow e Payne (2007) já definem a experiência mais especificamente pela ótica do setor de serviço, defendem que a experiência se desenvolve durante a iteração do serviço e envolve todos os pontos de contatos e episódios que ocorrem durante esse processo.

Dentro do contexto de CX, Pepper e Rogers (2017) exibem um modelo através de quatro premissas: identificar – os relacionamentos só existem se existirem indivíduos das duas partes; diferenciar – os clientes são diferentes e têm representações e necessidades diferentes; interagir – melhoria na iteração; e customizar – adaptabilidade, baseando-se nas necessidades, envolvimento do cliente em relações de aprendizagem contínua.

Diante o exposto, observa-se que a literatura está abastecida de diversos conceitos sobre o tema CX, não existindo consenso de definição, porém, pode-se sintetizar como uma construção multidimensional focada nas respostas e reações cognitivas, emocionais, sensoriais, afetivas, relacionais e comportamentais do cliente (BECKER; JAAKKOLA, 2020; GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007; HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; JAAKKOLA; BECKER; PANINA, 2022; LEMON; VERHOEF, 2016; SCHMIT, 1999; VERHOEF et al., 2009) a qualquer contato direto ou indireto, com a oferta do serviço através de múltiplos contatos durante toda a jornada do cliente (BECKER; JAAKKOLA, 2020; JAAKKOLA; BECKER; PANINA, 2022; LEMON; VERHOEF, 2016; PAYNE; FROW; EGGERT, 2017). A experiência também está ligada à relação do cliente com a empresa (KEYSER et al., 2015; LEMON; VERHOEF, 2016), à customização e cocriação de experiência (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) e, também, ao produto (PINE II; GILMORE, 1998).

Portanto, considerando o contexto histórico e a relevância atual desse tema, o próximo capítulo abordará a jornada da experiência do cliente

2.2.2 – A Experiência do Cliente ao Longo da Jornada do Cliente

Para entender as experiências, é preciso entender a jornada do cliente, uma vez que, a partir das respostas e reações dos clientes a estímulos surgem as

experiências do cliente (JAAKKOLA; BECKER; PANINA, 2022). Esses estímulos podem ser dentro ou fora dos pontos de contato, sendo representados por um conjunto de iterações diretas ou indiretas (chamadas de pontos de contato) e percepções do cliente com os serviços/produtos de uma empresa (LEMON; VERHOEF, 2016). O estudo da jornada do cliente nos permite obter *insights* de suas experiências não se limitando a somente como o meio de entender o ponto de vista do cliente, mas também o meio para projetar experiências para o cliente (FØLSTAD; KVALE, 2018).

Norton e Pine (2013) definem a jornada do cliente como sendo um sequencial de eventos e atividades proporcionando criação de valor para seus clientes, gerando obtenção de lucros e diferencial competitivo. O gerenciamento da jornada e da experiência aumenta a velocidade da inovação de serviços, norteando o modelo de negócio e alocação de recursos sempre com uma visão centrada no cliente (NORTON; PINE, 2013).

Para Følstad e Kvale (2018), a jornada do cliente pode ser definida como um conjunto de pontos de contato, envolvendo uma série de atividades com objetivo relacionados à entrega de serviço sob a perspectiva do cliente. Lemon e Verhoef (2016) complementam como sendo o entendimento dos múltiplos caminhos e possibilidades que o cliente pode percorrer para atingir o seu objetivo de serviço.

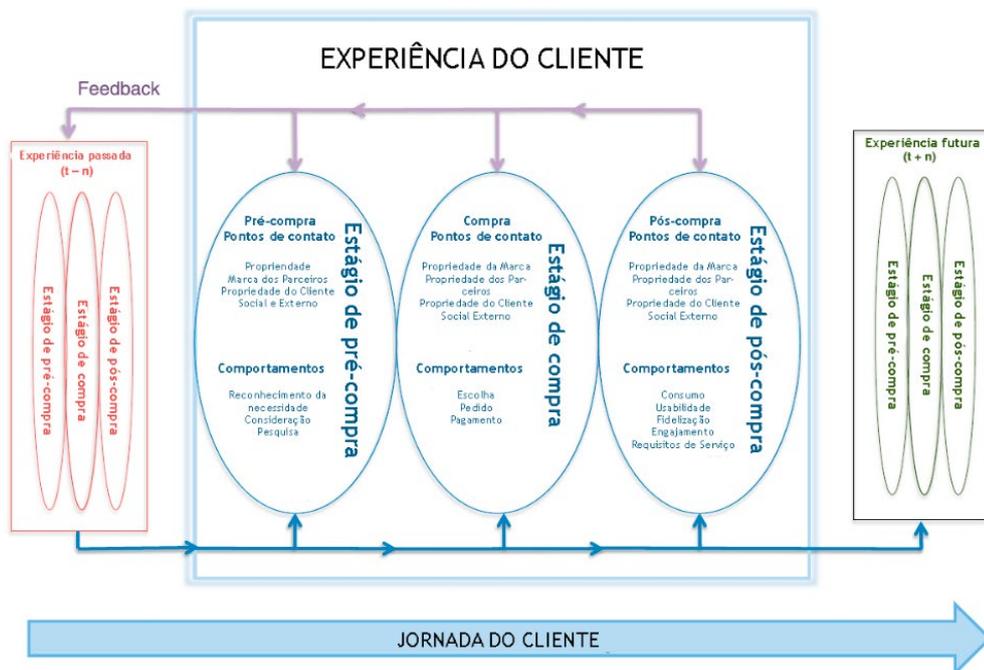
Lemon e Verhoef (2016) enfatizam que, dentro da jornada do cliente, todos os diferentes pontos de contato têm uma importância relevante no gerenciamento da experiência e, do ponto de vista do engajamento, os clientes podem ser cocriadores de CX. A constante evolução das relações entre cliente empresa, somadas a clientes sempre conectados (por meio de internet, aplicativos e redes sociais), faz com que essas relações se tornem um imperativo estratégico para várias organizações, resultando em maior engajamento com o cliente, ofertando informações mais ricas e experiências pessoais em tempo real (VENKATESAN; PETERSEN; GUISSONI, 2017).

Folstad e Kvale (2018) afirmam que a jornada do cliente é uma perspectiva utilizada para apoiar a experiência do cliente, sendo entendida além de uma série observável de etapas e pontos de contato, mas também como respostas emocionais e cognitivas do cliente, ou seja, o que os clientes sentem e pensam. Devido aos múltiplos canais de comunicação e as diversas sequências das jornadas atuais dos clientes, criar e entregar experiência, ao longo da jornada, requer uma compreensão

específica das iterações, evidenciando uma construção incremental de relacionamento com o cliente de forma que se crie valor em todos os pontos de contato, através do envolvimento de todos os canais de comunicação e de todos recursos de pessoal e serviços da empresa (PATTI; VAN DESSEL; HARTLEY, 2020).

A partir da contextualização acima, percebe-se que o entendimento da jornada do cliente associando-a à experiência se faz essencial para um desempenho e entrega satisfatória das organizações. As etapas da jornada podem auxiliar as empresas na identificação e análise dos pontos de contato, evidenciando uma base rica de informações para serem utilizadas na melhoria de seus processos. Lemon e Verhoef (2016) caracterizam o processo da experiência, ao longo da jornada, como um processo iterativo e dinâmico, dividindo-os em três fases: pré-compra, compra e pós-compra como apresentado na figura 3.

Figura 3: Modelo de processo para jornada e experiência do cliente



Fonte: Lemon e Verhoef (2016, p.9)

A primeira fase é a pré-compra, este estágio abrange todos os aspectos antes de uma transação de compra, tais como: interação do cliente com a marca, categoria e ambiente. É nesta fase que se percebe os comportamentos como reconhecimento de necessidade, busca e consideração, abrangendo toda a experiência do cliente desde o reconhecimento da necessidade até a consideração de satisfazer esse impulso com

uma compra. A segunda fase é a compra, que se dá durante o próprio evento de compra e em que há iterações do cliente com a marca e seu ambiente. Os comportamentos percebidos nesta fase são: escolha, ordenação e pagamento, apesar de ser uma fase compactada, vários fatores como atividades de marketing, atmosferas e ambientes de serviços podem influenciar a compra. A terceira fase, o pós-compra, abrange as iterações do cliente e as experiências com a marca após a efetivação da compra. Nesta fase, evidenciam-se os comportamentos de consumo, usabilidade, fidelização e engajamento. As empresas devem tentar entender todos os pontos de contato pois nesse estágio pode ocorrer gatilhos de fidelidade do cliente ou até mesmo gatilhos de recompra (LEMON; VERHOEF, 2016).

Assim sendo, as empresas devem identificar todos os elementos nos mais variados pontos de contato, sob uma perspectiva tanto do cliente quanto da empresa, buscando identificar gatilhos que fazem os clientes abandonarem ou continuarem a compra durante toda a jornada do cliente. Para isso, então se faz necessário todo o mapeamento do serviço e dos pontos de contato com o cliente que será exposto no próximo tópico do trabalho.

2.3 Mapeamento do serviço

Para se analisar a jornada, é necessário que se faça todo o mapeamento do serviço, podendo ser utilizada como ferramenta estratégica para compreensão da experiência do cliente na entrega dos serviços. Uma das características mais específicas dos serviços é a sua natureza processual, constituindo-se de uma sequência coordenada de eventos, enfatizando etapas que criem valor. Esse mapeamento pode ser considerado uma representação visual de todos os eventos sequenciados e iterações de um cliente durante todo seu processo de compra (ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017). O mapeamento do serviço se faz importante, pois o processo desde o reconhecimento da necessidade até a efetivação da compra se torna a cada dia mais digitalizado, constituindo assim jornadas mais complexas e com surgimento de novos pontos (HERHAUSEN et al., 2019).

Para que a empresa entenda as necessidades do cliente e que haja uma troca de valor nos pontos de contato, é necessário definir estratégias de relacionamento com o cliente, com aumento de performance nos pontos de contato, fornecendo uma experiência consistente a partir de uma integração dos diferentes times e

disponibilizando essas informações em painéis de comunicação na empresa (PATTI; VAN DESSEL; HARTLEY, 2020).

Face a esse contexto, e a partir da necessidade e importância do mapeamento dos pontos de contato para a qualificação da experiência apresentados, ao longo do trabalho, a próxima seção do trabalho irá abordar a definição e os diferentes tipos de contatos.

2.3.1 Pontos de Contato da Jornada do Cliente

Como apresentado no tópico anterior, a jornada do cliente é composta por inúmeros pontos de contato e esses pontos de contato podem ser definidos como os momentos em que o cliente se envolve com a empresa, estabelecendo uma comunicação ativa com a marca, de forma direta ou indireta, em um ambiente ou momento específico, promovendo assim as percepções e avaliações da jornada.

Lemon e Verhoef (2016) apontam a existência de quatro diferentes categorias de ponto de contato de experiência presentes na jornada: propriedade da marca, propriedade do parceiro, propriedade do cliente e social/externo/independente.

1. Pontos de contato de propriedade da marca: iterações projetadas e administradas pela empresa, incluindo mídias de propriedade da marca e “*mix*” de marketing (LEMON; VERHOEF, 2016), ambiente de serviço, site e interação de cliente com funcionários da empresa (JAAKKOLA; BECKER; PANINA, 2022).
2. Pontos de contato de propriedade do parceiro: interação com o cliente sendo projetadas e administradas em conjunto pela empresa e um ou mais parceiros. Esses parceiros podem ser agências de marketing, distribuição multicanal, de programas de fidelidade, de comunicação multicanal (LEMON; VERHOEF, 2016), parceiros de pagamento. Essa experiência poderá ser influenciada caso o parceiro falhe nas suas competências, borrando assim a percepção do cliente que poderá entender como um ponto de propriedade da marca (JAAKKOLA; BECKER; PANINA, 2022).
3. Pontos de contato de propriedade do cliente: são ações que os parceiros ou as empresas não influenciam ou controlam, está sob o domínio exclusivo do cliente (LEMON; VERHOEF, 2016). Um exemplo desse ponto

pode ser a comunicação da experiência pelo cliente em redes sociais (JAAKKOLA; BECKER; PANINA, 2022).

4. Pontos de contato social/externo/independente: esse ponto reconhece a importância de outras pessoas na experiência, ou seja, a experiência poderá ser influenciada por pares, ambientes, informações independentes (LEMON; VERHOEF, 2016).

As categorias podem influenciar nas interações com os clientes em qualquer momento da jornada, dependendo do estágio em que se encontra, da natureza dos serviços e da importância de cada ponto de contato (LEMON; VERHOEF, 2016).

Assim sendo, é fundamental entender e ter uma visão ampla da jornada, ampliando as perspectivas a fim de capturar completamente as experiências dos clientes. Inúmeras são as formas de mapeamento dos serviços com foco na perspectiva da experiência do cliente, no entanto, o presente trabalho utilizará a ferramenta de *Service Blueprint* para apoio ao mapeamento da jornada do cliente sendo descrita no tópico a seguir.

2.3.2 Técnica de Mapeamento de Processo: *Service Blueprint*

O *Service Blueprint* é uma técnica de mapeamento de processos de serviços desenvolvida por G. Lynn Shostack (1982, 1984) com a finalidade de mapeamento de processos de serviços, colocando o usuário do serviço como participante ativo no processo de criação de valor (GERSCH; HEWING; SCHÖLER, 2011). O *Service Blueprint* foi publicado como um tema relacionado ao fluxograma de processos, destacando-se dos outros métodos de fluxograma por colocar a relação com o cliente nos processos de interação. A técnica é uma ferramenta de apoio ao mapeamento da jornada do cliente, amplamente utilizada por organizações a fim de visualizar, analisar, organizar, melhorar, controlar e desenvolver seus processos de serviços, enaltecendo o papel do cliente e considerando sua participação para o desenvolvimento dos serviços (GERSCH; HEWING; SCHÖLER, 2011).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) definem o *blueprint* de serviços como um mapa ou fluxograma sendo composto por todas as transações participantes do processo de prestação de serviço. Os autores sugerem os seguintes questionamentos: quais ações são facilitadoras às ações dos clientes? Quais transações podem ser transformadas em autosserviço? Quais transações são pontos

de falha potenciais? Esses questionamentos podem ser utilizados como forma de entender o processo de serviço, podendo então projetar ações para mitigar problemas existentes e prevenir problemas futuros (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2011).

Bitner et. al (2008) argumentam que o *blueprint service* é focado em inovar os serviços nas interfaces humano-humano e humano-tecnologia, no *design* dos serviços e, é bastante receptivo para desenhar a experiência do cliente, permitindo que as organizações visualizem evidências físicas relacionadas aos serviços a partir de uma perspectiva do cliente (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008). Os *blueprints* normalmente são criados por equipes multifuncionais, com o propósito de examinar ou desenvolver processos. O método possui uma abordagem simples, de fácil compreensão que busca reunir colaboradores e *stakeholders*, e o resultado desse processo colaborativo é uma representação visual que destaca etapas do processo e os pontos de contato que ocorrem na jornada (BITNER; OSTROM; BURKHARD, 2012).

Bitner et. al (2012) faz representação do *blueprint service* é dividindo-o em 6 componentes: evidência física, ações do cliente, ações de tecnologia “*on stage*”, ações do funcionário de contato “*on stage*”, ações de contato de funcionários de “*backstage*” e processos de suporte. A figura abaixo representa visualmente esses componentes e suas definições.

Figura 4: Componentes e definições do plano de serviço



Fonte: Traduzido e adaptado pelo autor de Bitner et. al (2012)

Para entender o *blueprint service* é importante salientar que a experiência do consumidor é o principal foco dessa técnica, e que todas as etapas devem ser pensadas e mostradas cronologicamente no tempo, esquerda para direita, sendo a parte de cima a que representa a experiência do cliente (ações do cliente), e todo o resto representa o suporte a que a experiência do cliente está ancorada (BITNER; OSTROM; BURKHARD, 2012).

Para Bitner et. al (2012), o mapeamento dos serviços, utilizando a técnica de *blueprint service* na educação superior pode dar suporte à instituição ao entendimento na melhoria dos serviços prestados, suporte para mudanças de serviços organizacionais e ofertas de novos serviços. Portanto, será utilizada a presente

técnica para o mapeamento das experiências dos clientes durante as fases de pré-compra e compra de serviços educacionais da instituição em estudo.

2.4 A relação com o cliente no contexto da educação superior

Muito se discute sobre o ensino superior e diversos desafios são percebidos: retenção de alunos baixa, pouca taxa de graduação, custo crescente e graduados com poucas habilidades para competir no mercado atual. Segundo relatório publicado do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira ano de 2020, houve um crescimento de 37,9% na oferta de cursos de graduação de 2011 a 2020, alcançando um crescimento de ingressantes de 60,5% no mesmo período (INEP/MEC, 2020b). Em contraste aos números de ingressantes apresentados, a taxa de evasão do ensino superior privado, foi 30,7% no ano de 2020 (SEMESP, 2022), o que configura um mercado extremamente complexo e altamente competitivo, com diversas variáveis influenciando esse mercado, em que os alunos/clientes estão altamente envolvidos em suas escolhas.

Assim sendo, as IES enfrentam diversos desafios como o de ampliar a taxa de aproveitamento de vagas oferecidas *versus* vagas ocupadas, ter uma boa reputação, oferecer ensino de qualidade e um posicionamento competitivo no mercado. Ações diferenciadas como a melhoria nos processos de serviço poderão melhorar a experiência de seus clientes, estreitando o relacionamento e aumentando a fidelização à IES (BITNER; OSTROM; BURKHARD, 2012). O conceito de serviço, sua natureza e característica têm sido utilizadas em toda a evolução das pesquisas em torno da educação superior, oferecendo resultados valiosos para pesquisadores de *marketing* e comportamento do consumidor (LI; GRANIZO; GARDÓ, 2016).

A entrega de serviços de qualidade é fundamental para as estratégias competitivas da maioria das organizações prestadoras de serviço. No contexto da educação superior não é diferente, particularmente, o questionamento sobre qualidade de ensino e qualidade de entrega de serviços levaram a uma maior importância na conscientização do cliente (KHAN; MATLAY, 2009). A entrega principal de uma IES é o ensino de qualidade, no entanto, uma IES se propões a entregar um “mix” de produtos, desde o primeiro contato com o interessado até a sua formatura. Porém, o diferencial na qualidade em seus serviços não se torna suficiente para obter vantagem competitiva sustentável, precisa-se, então, entender o que seu cliente

necessita (KHAN; MATLAY, 2009), com gestão de relacionamentos e experiências, alinhamentos de recursos e infraestrutura disponíveis, o que irá proporcionar à IES uma entrega de valor satisfatória e conseqüentemente uma posição de vantagem sustentável em relação aos concorrentes. Outro questionamento importante que as instituições vêm enfrentado é não posicionar seus alunos como clientes, ou seja, a principal missão da organização é atendê-los, uma vez que os alunos estão demonstrando, a cada dia mais, comportamento de cliente e exigindo mais “valor” das instituições (SUNDER, 2016).

Para Bitner et al. (2012) entender o ensino superior sob uma lente de serviço significa que ações existem para servir aos consumidores e à sociedade em geral, colocando-os como centro das iniciativas e considerando a experiência do consumidor como base para análise e melhoria de processos. Essa visão pela lente de serviço assume que o valor é cocriado e está na experiência, pois os clientes finalmente experimentam ou fazem uso. No contexto do ensino superior, o valor é criado primeiramente para e com o aluno, para posteriormente ser estendido à sociedade em geral, sendo os administradores, servidores e educadores, os responsáveis por essa política de facilitação da cocriação. (BITNER; OSTROM; BURKHARD, 2012).

Para muitas instituições prestadoras de serviços, a qualidade e satisfação dos clientes estão intimamente ligadas aos *feedbacks* recebidos e, como resultado direto dessas ações de escuta, estão a fidelização e comunicação da marca pelo cliente. Outro fator importante de se ressaltar, é que, para uma IES, alcançar a satisfação dos clientes requer gerenciar e desenvolver bem seus funcionários uma vez que os mesmos além de *stakeholders* são entregadores diretos de serviços, ou seja, é importante também coletar os *feedbacks* dos colaboradores, melhorando o aproveitamento de suas habilidades e motivando-os, pois, funcionários motivados e satisfeitos prestam serviços de excelência (KHAN; MATLAY, 2009a).

A partir dessa contextualização, observa-se então que as IES, além de promover serviços de qualidade, precisam entender as necessidades de seus clientes, com uma comunicação próxima e eficiente, oferecendo uma jornada de qualidade, com experiências memoráveis, buscando comprometimento em suas funções a fim de facilitar o processo decisório do cliente pela IES. Portanto, o presente trabalho irá estudar essa relação inicial do cliente com a IES, nas fases de pré-compra e compra, com a finalidade de propor um artefato que projete a experiência do cliente nessas

fases e qualifique essa jornada, buscando assim uma proposição de valor satisfatória para o cliente da IES.

A representação gráfica apresentada a seguir ilustra a estrutura metodológica da pesquisa, que se desdobrou a partir da identificação de questões e percepções levantadas por estudantes e gestores. O processo incluiu o mapeamento da jornada do cliente e a identificação de pontos problemáticos ao longo dessa jornada, culminando na proposição de um artefato estratégico destinado a aprimorar a experiência do cliente.

Figura 5: Mapa mental da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentado e descrito o método utilizado para a realização deste trabalho, sua definição e como foram conduzidas suas etapas.

Embora a teoria e prática possam parecer distantes entre si, a pesquisa em gestão deve aproximar essas duas realidades, tanto a prática quanto a teoria devem gerar conhecimento aplicáveis, garantindo melhorias nos serviços existentes ou no desenvolvimento de novos serviços (PEFFERS et al., 2007). O objetivo da pesquisa em geral, definido como uma investigação, tende a ser um refinamento ou desenvolvimento de teoria. Em algumas situações, busca-se a diminuição de problemas ou estudo de ordem prática e é nesse contexto de pesquisa que o *Design Science Research* (DSR) se apoia, uma vez que, o seu principal foco está no auxílio aos profissionais nas resoluções de problemas do dia a dia. O DSR procura consolidar o conhecimento com o incremento de melhorias aos projetos existentes (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Outro desafio nas pesquisas em gestão é abordar temas que gerem resultado não somente para a academia, mas também para a comunidade de profissionais, ou seja, geração de procedimentos, metodologias e soluções para problemas práticos da área de gestão.(FREITAS et al., 2015)

Os autores Dresch, Lacerda e Junior (2015) indicam que, diferentes áreas de conhecimento, como contabilidade, administração e sistemas de informação, estão com maior interesse nessa abordagem de pesquisa após sofrerem críticas sobre a falta de relevância de suas pesquisas. Os autores apontam também que o método DSR tem sido sugerido quando pesquisadores desejam trabalhar de maneira colaborativa com as organizações a fim de desenvolver e testar novas ideias.

O *design* significa:

... realizar mudanças em um determinado sistema a fim de transformar as situações em busca da sua melhoria. A mudança é feita pelo homem, que, para tanto, aplica o conhecimento para criar, isto é, desenvolver artefatos que ainda não existem (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR,2015).

Design Science é o conhecimento para desenvolver técnicas e métodos, modelos, e/ou teorias bem implementadas, a fim de realizar um mapeamento e produzir o conhecimento necessário para criar artefatos que satisfaçam um conjunto de requisitos funcionais. A *Design Science Research* é a pesquisa que cria a

capacidade ausente através de: design, análise, reflexão e abstração (VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2004).

Sendo assim, a presente pesquisa proporciona uma abordagem qualitativa, de nível exploratório e prescritivo, com o objetivo principal de projetar um artefato que permita o desenvolvimento de solução para o problema proposto. Desse modo, o método *Design Science Research* foi aplicado neste projeto de dissertação.

3.1 Design science research

O método de pesquisa *design science research* traz como objetivo o desenvolvimento de um artefato ou prescrição orientado à solução de problemas e a partir de seu entendimento, desenvolver e avaliar artefatos que permitam buscar não necessariamente soluções ótimas, mas soluções satisfatórias para a situação. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015).

Van Aken (2004) afirma que as pesquisas realizadas devem ser prescritivas, que facilitem sua utilização nas organizações como um todo, que possam ser passíveis de generalização, não resolvendo somente um problema pontual, mas sim uma classe de problemas, sugerindo assim a DSR para a condução de pesquisas mais relevantes. Compreende-se que artefatos geram soluções satisfatórias para um problema real, e os artefatos são sempre singular ao seu contexto. Contudo, tanto as soluções como o problema podem possuir características comuns, permitindo assim o conhecimento da classe de problema o que possibilita a generalização do conhecimento por parte das organizações (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015).

O entendimento de artefato não fica limitado apenas a objetos físicos. Segundo o Dresch, Lacera e Antunes, artefato é algo projetado, que foi concebido pelo homem, ou seja, algo artificial. Em princípio, qualquer coisa desenvolvida para alcançar um objetivo pode ser considerada um artefato (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015; PEFFERS et al., 2007). Os artefatos, que são os resultados do método Design Science Research, são classificados em tipos, conforme o quadro descrito abaixo.

Quadro 1: Tipos de Artefatos

Artefato	Descrição
1 Constructo	Vocabulário conceitual de um domínio
2 Modelo	Proposições que expressam relacionamentos entre os constructos
3 <i>Framework</i>	Guia, conceitual ou real, que serve como suporte
4 Arquitetura	Sistemas de estrutura de alto nível
5 Princípio de Projeto	Princípios-chave e conceitos para guiar o projeto
6 Método	Passos para executar tarefas – “como fazer”
7 Instanciação	Implementações em ambientes que operacionalizam constructos, modelos, métodos e outros artefatos abstratos
8 Teorias de Projeto	Um conjunto prescritivo de declarações sobre como fazer algo para atingir um determinado objetivo. Uma teoria geralmente inclui outros artefatos abstratos como construções, modelos, frameworks, arquiteturas, princípios de design e métodos.

Fonte: Vaishnavi (2004)

Tendo em vista os tipos de artefatos apresentados, a presente pesquisa teve como resultado o desenvolvimento de um artefato do tipo instanciação, pois estes são artefatos que operacionalizam outros, e essa operacionalização visa mostrar a viabilidade e a eficácia de artefatos construídos. As instanciações são os possíveis resultados da implementação ou utilização de um determinado artefato em ambiente real, orientando e considerando múltiplos fatores (economia, cultura, contexto competitivo, histórico da organização). (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015).

Por meio do artefato de instanciação, pretende-se analisar e mapear as etapas de uma jornada do cliente, nas fases de pré-compra e compra, em uma instituição de ensino superior com características singulares de gestão. A princípio foi desenvolvido um artefato a fim de qualificar a experiência do cliente nas fases apresentadas nos objetivos do trabalho.

3.2 Fundamentos e Critérios da Design Science Research

Dresch, Lacerda e Junior (2015) sintetizam os principais fundamentos e conceitos para relacionados a *Design Science Research* o rigor e a relevância. A relevância está relacionada à utilização dos resultados da pesquisa por profissionais da organização demonstrando que ainda não existiam soluções para esse problema e justificando assim a importância da pesquisa. O rigor, que já é uma característica das pesquisas científicas, garante que os resultados obtidos sejam confiáveis e verdadeiros e, especialmente para a DSR, úteis.

Como ferramenta de auxílio na condução de uma pesquisa que utiliza o método DSR, os autores Alan Hevner et al. (2004) definem sete critérios a serem considerados na pesquisa como apresentados no quadro abaixo.

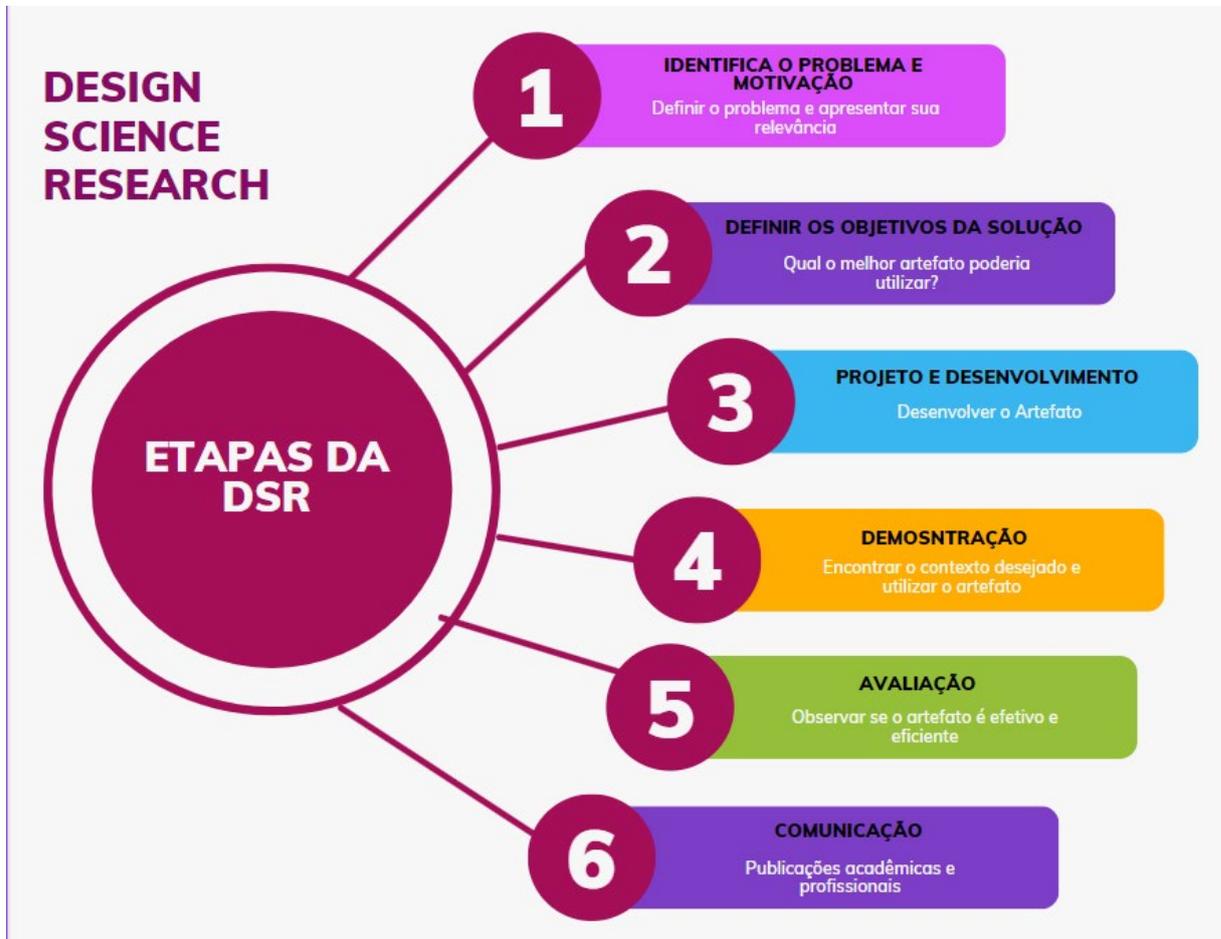
Quadro 2: Critérios para pesquisa que utilizam o método DSR

Design como Artefato	A pesquisa deve produzir artefatos viáveis, na forma de um constructo, modelo, método ou uma instanciação.
Relevância do Problema	Desenvolver soluções para resolver problemas importantes e relevantes para as organizações.
Avaliação do Design	A utilidade, a qualidade e a eficácia do artefato devem ser rigorosamente demonstradas por meio de métodos de avaliação bem executados.
Contribuições da Pesquisa	Prover contribuições claras e verificáveis nas áreas específicas dos artefatos desenvolvidos e fundamentação de metodologia.
Rigor da pesquisa	A pesquisa deve ser baseada numa aplicação de métodos rigorosos, tanto na construção como na avaliação dos artefatos.
Design como um processo de pesquisa	A busca por um artefato efetivo exige a utilização de meios que estejam disponíveis para alcançar os fins desejados, ao mesmo tempo em que satisfaçam as leis que regem o ambiente em que o problema está sendo estudado.
Comunicação da Pesquisa	As pesquisas devem ser apresentadas tanto ao público mais orientado à tecnologia quanto para aquele mais orientados à gestão.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Dresch et al. (2015) com base em Hevner et al. (2004)

O presente trabalho foi realizado, utilizando modelo de Peffers et al. (2007) buscando aproximar a teoria e a prática e é dividido em 6 etapas conforme apresentado na figura abaixo.

Figura 6: Etapas Design Science Research



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Peffers et al. (2007)

Na primeira etapa, deve-se identificar o problema que a pesquisa busca a resolução, como a pesquisa será utilizada para desenvolver um artefato e por fim justificar a motivação da pesquisa associando o valor da solução ao conhecimento do problema. Na segunda etapa, definir os objetivos para uma solução apropriando da definição do problema e do conhecimento a fim de definir o que é possível e viável (PEFFERS et al., 2007).

Na etapa 3, projeto e desenvolvimento, é o momento da criação do artefato, seja ele de qualquer tipo das citadas anteriormente, determinando suas funcionalidades e sua arquitetura para depois criar o artefato real, sendo necessária a apropriação da teoria que poderá ser utilizada na solução (PEFFERS et al., 2007).

Na etapa 4, demonstração, o pesquisador deverá demonstrar o uso do artefato a fim de solucionar uma ou mais situações do problema, podendo envolver experimentação, simulação, estudo de caso, prova ou outra atividade apropriada (PEFFERS et al., 2007).

Na etapa 5, avaliação, medir e observar a eficiência do artefato no suporte à solução para o problema, comparando os objetivos com os resultados reais durante a demonstração, podendo ao final dela, incluir qualquer evidência empírica ou prova lógica e, se for o caso, retornar à etapa 3 para uma nova versão desse artefato. A última etapa (6), deve então realizar a comunicação do problema, expor o artefato bem como sua utilidade e inovação, demonstrando com clareza o rigor do seu desenvolvimento e eficácia. Após essa comunicação para públicos relevantes como pesquisadores e profissionais, a etapa estará concluída (PEFFERS et al., 2007).

3.3 Etapas aplicadas na metodologia

3.3.1 Identificar o Problema e Motivação

Com base nas pesquisas realizadas na literatura disponível, percebe-se que os estudos da jornada e experiência do cliente no contexto de instituições de ensino superior ainda é carente. Além disso podemos acrescentar a concorrência do setor da educação superior privada, exigindo assim que as organizações busquem soluções de gestão, visando a sustentabilidade do seu negócio. A análise e melhoria de suas atividades e serviços, melhorando assim, a relação com seu cliente/aluno se faz necessária, portanto, a qualificação da jornada e da experiência do cliente nesse contexto poderá influenciar na aquisição e retenção de cliente a partir da premissa do serviço de qualidade e de bom relacionamento.

O estudo foi realizado em uma instituição de ensino superior, de gestão pública, porém com cobrança de mensalidade, o que a coloca como concorrente de instituições privadas.

Assim, este estudo, seguindo as etapas lógicas da DSR, transitou pela fase inicial de conscientização e compreensão do problema, realizando uma análise completa e abrangente dos conceitos que moldam o rumo da pesquisa sendo apresentadas em seus capítulos iniciais. Durante esta fase de identificação e consciência do problema também foi considerada a experiência do pesquisador que

atua nos contextos pesquisados, permitindo assim, uma compreensão mais aprofundada e melhor captura das experiências dos sujeitos. A coleta dos dados foi iniciada ao final do ano de 2022 e início do ano de 2023 através de roteiro de entrevistas de forma semiestruturada, pesquisa em documentos digitais, tais como, site, sistema vestibulares e sistema de matrícula disponibilizados pela Universidade para que forneçam evidências para a construção do trabalho.

Para coleta dos dados, foram entrevistados três gestores da IES (Entrevistados G1 a G3), a Secretária Geral, a Diretora do Departamento de Relacionamento e Novos Negócios, responsável pelos processos seletivos e a servidora responsável pelas ações de marketing e novos negócios da instituição, utilizando o roteiro de entrevista de forma semiestruturada e questões abertas (APÊNDICE A). Estes gestores foram entrevistados, visando capturar as percepções e intensões pertinentes ao objetivo geral da pesquisa. Foram entrevistados também sete alunos recém matriculados (AL1 a AL7) no sentido de ver sua percepção em relação a sua jornada no processo de matrícula e vestibulares da universidade, também se utilizando de um roteiro de entrevista de forma semiestruturada e de questões abertas (APÊNDICE B).

Vale ressaltar que o roteiro de entrevistas foi projetado com base nos objetivos do trabalho, alinhando-os com os referenciais teóricos pesquisados e percepções do pesquisados por estar envolvido nesse contexto da pesquisa. Esses roteiros (APÊNDICE A) e (APÊNDICE B) foram previamente apresentados e validados pelo professor orientador da pesquisa. Os dados coletados por entrevistas individuais em profundidade foram gravados em meio eletrônico e transcritos, fornecendo material para análise e interpretação dos dados coletados.

3.3.2 Definir Objetivos da Solução

De posse das entrevistas, da análise dos documentos físicos e digitais, a pesquisa identificou os pontos de contato da jornada de pré-compra e compra, fases estas que compreendem desde o momento do interesse o cliente/aluno até o primeiro dia de aula. Essa jornada estudada ocorre quase que em sua totalidade por meio digital, portanto será priorizada a proposição de artefatos que estejam relacionados a essa modalidade, objetivando e buscando melhorias no processo.

A análise de conteúdo por categorização foi selecionada devido a sua metodologia sistemática e objetiva para descrever mensagens, destacando-se por sua

aplicabilidade na organização de dados qualitativos obtidos em entrevistas. Proposta por Bardin (2011), essa abordagem identifica padrões e temas nas respostas dos entrevistados (BARDIN, 2011). Além da análise de conteúdo, uma avaliação sistemática do site da instituição e seus sistemas de suporte à jornada do cliente foi conduzida para identificar pontos problemáticos. Com essas informações, um *blueprint* da jornada do cliente foi criado, incorporando os problemas identificados e orientando o desenvolvimento do artefato.

No atual contexto da instituição, existem duas jornadas distintas, uma para o curso de medicina e outra para os demais cursos categorizados e nomeados pela instituição como cursos tradicionais, sendo esse último o objeto de foco do estudo.

3.3.3 Projetar e Desenvolver

Nesta fase, embasados na teoria, análise de entrevistas e orientações do orientador, iniciou-se a criação do artefato. A premissa era desenvolver algo que atendesse à jornada digital do cliente. O artefato objetiva resolver a busca por informações, problemas de comunicação e acesso a serviços. Um *software* de plataforma de processos seletivos foi idealizado, visando centralizar informações, reduzir falhas e ser acessível em dispositivos móveis e computadores. Isso visa proporcionar uma experiência integrada aos clientes, facilitar o acesso a dados, melhorar a comunicação da instituição e destacar seus recursos, fortalecendo a relação com os alunos.

Dessa forma, a versão inicial do artefato, conhecida como versão 0, foi criada. Essa versão apresentou uma representação visual simplificada do protótipo da plataforma, destacando suas funcionalidades e como elas abordam os diversos problemas identificados. Além disso, essa versão trouxe uma comunicação dos valores e recursos da instituição para os clientes/alunos.

Durante a evolução para a versão 1 do artefato, a versão 0, que havia sido criada na etapa anterior, passou por uma fase crucial de evolução. Essa evolução envolveu apresentações individuais do artefato ao orientador da pesquisa, ao coordenador de tecnologia da instituição e a um especialista em programação *front-end*, oferecendo *insights* sobre o artefato sugerido.

Conseqüentemente, a etapa de projeto e desenvolvimento culminou na criação da versão 1 do artefato, um protótipo de alta fidelidade. Essa versão foi desenvolvida

para seguir a abordagem do DSR e avançar para as próximas fases de demonstração e avaliação do artefato.

3.3.4 Demonstração

A fase de demonstração desempenha um papel crucial na validação e refinamento do artefato desenvolvido. Durante essa etapa, o protótipo da plataforma foi apresentado a um grupo de especialistas e usuários relevantes, como servidores e alunos da instituição. A intenção é proporcionar aos participantes uma experiência simulada da solução proposta, permitindo que eles interajam com as funcionalidades, naveguem pelas telas e compreendam como o artefato aborda os problemas identificados na jornada do cliente. Para a fase de demonstração e avaliação foram selecionados 5 alunos de diferentes cursos e 5 servidores que estão intimamente ligados com os processos e serviços estudados.

As demonstrações foram conduzidas de maneira individual, permitindo que cada participante explore o artefato de acordo com seus interesses e perspectivas. Durante essas sessões, os participantes são estimulados a fornecer *feedback* e *insights* sobre a eficácia do protótipo, sua usabilidade, relevância das funcionalidades e sua capacidade de atender às necessidades dos usuários. As sugestões e observações feitas durante as demonstrações levaram a melhorias no design, na usabilidade e na funcionalidade do artefato, contribuindo para uma versão final mais eficaz e alinhada às expectativas e necessidades dos usuários.

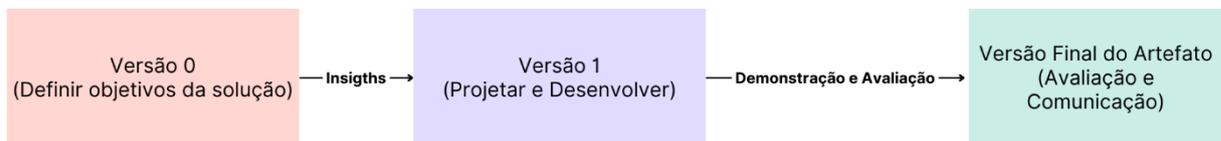
3.3.5 Avaliação

Nesta etapa, foi realizado um comparativo das percepções durante a fase de demonstração com os resultados obtidos a fim de assegurar a eficiência e objetivos do estudo. De acordo com Hevner e Park (2004), existem cinco maneiras distintas de avaliar um artefato: observacional, analítica, experimental, teste e descritiva. A seleção dos métodos de avaliação deve estar alinhada à natureza do artefato desenvolvido. No contexto deste estudo, foi adotada a abordagem experimental, empregando experimentos controlados e simulações. Essa metodologia permitiu utilizar uma representação do ambiente para avaliar a qualidade do artefato em termos

de usabilidade e eficácia. Adicionalmente, também foram conduzidas simulações com dados artificiais.(HEVNER; PARK, 2004)

A fase de avaliação foi uma oportunidade de validar as hipóteses iniciais do estudo e medir o grau em que o artefato atinge seus objetivos. Os resultados dessa avaliação puderam confirmar a eficácia do artefato em melhorar a jornada do cliente, proporcionar uma experiência mais satisfatória e preencher lacunas de serviços identificadas. Os *feedbacks* coletados nessa fase, juntamente com a fase de demonstração, foram cruciais para os refinamentos finais e garantindo assim que o artefato na sua versão final atendesse às expectativas e necessidades dos usuários finais.

Figura 7: Versões do artefato



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.6 Comunicação

Por fim, é importante ressaltar que a própria dissertação constitui a primeira forma de comunicação, juntamente com a entrega da plataforma desenvolvida, além de futuros artigos tecnológicos que possam ser elaborados. O próximo capítulo detalhará a aplicação da metodologia DSR, que visa abordar o problema central desta pesquisa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados de todas as fases da pesquisa, seguindo os passos do DSR (*Design Science Research*) e a sequência lógica de desenvolvimento do artefato (protótipo), conforme o modelo proposto.

4.1 Identificar o Problema e Motivação

Na etapa inicial da pesquisa, a revisão sistemática de literatura foi realizada e apresentada no capítulo 2, objetivando um melhor entendimento do contexto investigado bem como suas conexões com o problema da pesquisa. Foram abordados diversos temas envolvendo a análise da experiência do cliente, mapeamento dos serviços e como esses serviços são aplicados no contexto da educação superior além de uma percepção sobre os elementos de valores que podem ser percebidos e/ou projetados durante a jornada desse cliente.

Seguindo nesta etapa, foram realizadas as entrevistas mencionadas no capítulo 3.3.1. As entrevistas envolviam dois públicos-alvo diferentes: aluno e servidor. Na categoria de alunos, foram selecionados aleatoriamente com objetivo de não direcionar a pesquisa a uma determinada oferta de curso, sem distinção de sexo e idade e até mesmo se o aluno reside na cidade da universidade, pois, o processo ocorre quase em sua totalidade por meio digital. No caso dos servidores foram selecionados servidores envolvidos no processo estudado e com conhecimento dos serviços analisados. No quadro abaixo é apresentada o público pesquisado e suas particularidades.

Quadro 3: Entrevistados da Pesquisa

Entrevistado	Categoria	Curso/Lotação
AL1	Aluno	Administração
AL2	Aluno	Agronomia
AL3	Aluno	Administração
AL4	Aluno	Odontologia
AL5	Aluno	Medicina Veterinária
AL6	Aluno	Psicologia
AL7	Aluno	Marketing
G1	Servidor	Gestora de Marketing
G2	Servidor	Gestora da Secretaria
G3	Servidor	Gestora do Depto de Processo Seletivo e Novos Negócios

Fonte: Elaborado pelo autor

A realização das entrevistas seguiu a ordem de sequência da tabela acima, iniciando pelos alunos e posteriormente os servidores, com o propósito de o pesquisador não ter nenhuma informação dos gestores sobre a problemática, o que pudesse dar direcionamentos diferentes à pesquisa, deixando assim os entrevistados livres para argumentarem suas experiências. Em todos os casos dos alunos entrevistados era a sua primeira graduação, trazendo para pesquisa um reforço que não possuíam nenhum conhecimento prévio dos processos investigados.

No processo de entrevistas é válido enfatizar que foram enviados convites por meio digital, com uma breve introdução ao tema da pesquisa e assegurando ao entrevistado anonimato de seus dados. As entrevistas foram conduzidas de forma a deixar o entrevistado expor suas percepções e experiências com duração média de 15 minutos, iniciando com uma introdução ao tema da pesquisa e explanação do que a pesquisa irá contribuir com a instituição estudada.

Durante esta fase, paralelo à realização das entrevistas, foi conduzida uma análise detalhada do site institucional, do sistema de inscrições e dos procedimentos de matrícula, com o objetivo de avaliar os resultados obtidos nas entrevistas e relacioná-los aos processos e serviços oferecidos pela instituição. Essa análise proporciona ao pesquisador uma perspectiva dos entrevistados sobre eventuais problemas no processo que possam afetar a experiência do cliente, que é o foco central desta pesquisa.

4.2 Análise dos Dados e Definição dos Objetivos da Solução

Por meio da análise dos dados, busca-se responder aos objetivos propostos pelo trabalho, compreendendo a fundo as percepções dos entrevistados, obtendo *insights* e fornecendo assim material para avançar uma etapa da metodologia do DSR. Ao longo desse capítulo será apresentado um detalhamento dos resultados encontrados a fim de criar evidências para a proposição do artefato.

No presente estudo, as perguntas propostas no roteiro foram previamente desenvolvidas com o objetivo claro de se relacionar com o objetivo proposto, baseando na revisão de literatura, na vivência do pesquisador com o tema sendo estruturadas de maneira a promover um diálogo enriquecedor. É válido ressaltar que o processo de entrevista é iterativo envolvendo ajuste e refinamento ao logo do processo.

No contexto das várias técnicas analíticas disponíveis, a escolha da análise de conteúdo por categorização se destacou, uma vez que essa metodologia representa um conjunto de técnicas de análise de comunicações que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das mensagens, conforme proposto por Bardin (2011). Sua relevância reside na aplicabilidade na organização e classificação dos dados qualitativos obtidos a partir das entrevistas conduzidas durante a pesquisa. A análise de conteúdo por categorização oferece uma abordagem estruturada e rigorosa, permitindo identificar padrões, temas e significados subjacentes presentes nas respostas dos entrevistados (BARDIN, 2011). Dessa maneira, essa metodologia propicia uma compreensão mais aprofundada dos relatos dos participantes, possibilitando a extração de insights relevantes para a formulação das conclusões do estudo. Ao adotar a metodologia proposta por Bardin (2011), foi viável realizar uma análise minuciosa das respostas dos participantes, focalizando na identificação dos pontos-chave e na criação de categorias temáticas que embasaram a discussão dos resultados.

Agora, procederemos à delimitação dos resultados da pesquisa e à coleta de dados, considerando os objetivos previamente listados para as entrevistas, os quais serão apresentados no quadro abaixo juntamente com a categorização do conteúdo realizado na pré-análise dos dados. Para cada objetivo proposto, as entrevistas foram concebidas de forma a direcionar o diálogo para aspectos específicos relacionados ao tema da pesquisa.

Quadro 4: Resumos das categorias da pesquisa

Objetivos específicos	Categorias
Analisar criticamente a jornada do cliente (pré-compra e compra)	Informações sobre matrícula
	Informações após matrícula
	Problemas no processo seletivo
Caracterizar as dimensões de valor para os clientes	Elementos de Valor Percebido (Alunos)
Compreender e do ponto de vista da empresa quais são os objetivos de entrega de valor nos diferentes pontos de contato	Elementos de Valor Projetados e identificados (Servidores)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1 - Analisar criticamente a jornada do cliente (pré-compra e compra)

O primeiro objetivo “**Analisar criticamente a jornada do cliente (pré-compra e compra)**” visa explorar todos os momentos da jornada do cliente sobre o ponto de vista do aluno e do servidor envolvidos no processo. Todas as perguntas envolvidas com esse objetivo nos permitem analisar, sobre os diferentes pontos de vista, os momentos de ruídos que acontecem na jornada. A análise dos dados será iniciada com as entrevistas dos alunos (APÊNDICE B), buscando uma confirmação através dos relatos os servidores envolvidos no processo (APÊNDICE A).

Nas questões iniciais da pesquisa, o pesquisador orientou os participantes a compartilharem uma narrativa sobre como ocorreu seu primeiro contato com a universidade e qual foi o processo de tomada de decisão que culminou na escolha do curso acadêmico e como aconteceu o processo de busca de informações sobre o curso. Todos entrevistados já apresentavam um conhecimento prévio sobre a existência da instituição, seja por conhecimento da marca, pois foi citado que é a universidade mais conhecida da região, ou por indicação de amigos e parentes e o fator mais decisivo para entrada na instituição foi a relação com a qualidade do ensino. Outro fator que apareceu uma única vez foi o valor das mensalidades, os entrevistados consideraram que o custo-benefício dos serviços educacionais eram atraentes, uma vez que era um curso presencial de qualidade por preços acessíveis. O relato abaixo exemplifica o que foi dito anteriormente em relação ao conhecimento do público em relação à instituição.

“Eu sou daqui de Rio Verde mesmo, moro bastante tempo aqui, conheço a universidade, mesmo porque a gente sabe que é uma grande potência aqui. A universidade é uma referência, então, desde o ensino médio, eu já conhecia também, eu já participei de alguns eventos, demonstrações de curso e aí eu comecei esse ano, porém eu já tinha começado a administração em outra instituição” (AL6).

Nos questionamentos sobre a fase de descobrimento dos cursos até a realização da matrícula, a pesquisa adentra em aspectos mais aprofundados relacionados aos objetivos do trabalho, explorando a relação entre os participantes e a instituição de ensino, bem como as possíveis ocorrências de ruídos nessa relação de compra e venda de serviços educacionais. É nesse ponto da investigação que começam a emergir potenciais problemas ou dificuldades que os entrevistados possam ter

experimentado no contexto analisado. Inicialmente, nenhum dos entrevistados manifestou qualquer dificuldade técnica na utilização do site ou do sistema de inscrições da instituição. Essa constatação inicial sugere que, sob a ótica dos entrevistados, a experiência digital durante o processo de busca e inscrição no curso transcorreu de forma fluída e sem entraves técnicos significativos.

Dessa forma, a pesquisa avança mais um pouco e começa a encontrar ruídos como apresentados no relato seguir:

“[...] E aí, como lá foi muito simples, não tive dificuldade nenhuma, o negócio foi só lembrar, tipo assim, saiu o resultado? [...]” (AL3).

O relato anterior revela o primeiro ruído identificado no processo de inscrição e divulgação dos resultados do vestibular, sendo que o sistema não fornece um aviso automático aos candidatos sobre sua aprovação no processo seletivo. Nesse cenário, cabe ao candidato a responsabilidade de acessar o site da instituição e verificar por si mesmo o resultado de sua candidatura. Na entrevista com os servidores também foi identificado esse problema com os entrevistados G2 e G3, podendo ser exemplificado através do relato do entrevistado G3 abaixo:

“...ele fica sem saber como é, como é que está esse processo dele. O primeiro ponto que existe é porque ele não leu o documento e ele não tem ciência daquele período que ele precisa esperar entre a inscrição dele e a apuração do resultado. Depois que esse resultado é apurado, o candidato mais uma vez, a comunicação que nós fazemos é via site, ele precisa ter esse cronograma em mente para que ele possa entrar ali no nosso site e ver o resultado dele...”. (G3)

Essa evidência foi apontada pela maioria dos alunos entrevistados e confirmada por dois dos três servidores entrevistados, assumindo, portanto, uma relevância significativa para a pesquisa, uma vez que se configura como o primeiro ponto de dor identificado na jornada do cliente. Essa falha na comunicação do sistema pode gerar incertezas e desconforto aos candidatos, que ficam dependentes de sua própria iniciativa para obter informações cruciais sobre sua aprovação. A ausência de um *feedback* proativo por parte da instituição pode afetar negativamente a experiência do cliente, comprometendo a percepção de eficiência e transparência no processo seletivo.

Além disso, um outro ponto relevante que emergiu durante essa etapa das entrevistas diz respeito às informações fornecidas sobre o processo de matrícula, abrangendo tanto o procedimento em si, quanto à documentação necessária para efetivar a inscrição. Esse aspecto suscitou interesse entre os entrevistados, tornando-se um tema significativo a ser investigado. Os relatos abaixo exemplificam a questão informacional de matrículas:

“[...]Jeu só tive assim, dúvidas com alguns documentos, porque eu não estava perto da minha mãe pra ela me explicar e eu precisei da ajuda de amigos.” (AL1).

“[...] Como não tem um prazo definido, achei que ficou um pouco [...], é aquele negócio, deu certo? chegou o e-mail? Não chegou?...” (AL3).

“Assim, você envia os documentos, eles esperam uma certa data para a avaliação dos documentos, poderiam informar ou até mesmo diminuir um pouquinho esse tempo de resposta.” (AL5).

Os relatos mencionados acima enfatizam que os entrevistados expressaram dúvidas em relação ao processo de matrícula, bem como à documentação necessária para sua efetivação. Essa percepção é corroborada pelo depoimento do entrevistado representante da secretaria (G1) e também do entrevistado (G3) em sequência:

“O candidato do vestibular, dos cursos tradicionais, às vezes, assim, eles não são bem informados. Acho que às vezes eles não leem o edital. Muitos deles acham que se passou no vestibular, ele tá matriculado na faculdade.” (G1).

“...ele envia todos os documentos por e-mail e ele também não tem um receptivo de que esses documentos foram recebidos e que estarão em análise.” (G3).

Além das questões relacionadas às informações da matrícula, foi possível observar que os alunos apresentam dúvidas em relação à resposta da instituição após o envio ou entrega dos documentos necessários para efetivar a matrícula. Após esse processo, a secretaria valida os documentos e encaminha o boleto de pagamento da matrícula. Uma vez que o boleto é pago, a matrícula do estudante é considerada efetivada. Entretanto, nesse momento, o aluno não recebe uma confirmação formal da instituição sobre a efetivação da matrícula, o que gera um outro momento de apreensão durante sua jornada.

“Eles falaram que tinha um site e que eu ia receber um e-mail com as minhas informações. Só isso. ... Chegou o e-mail acadêmico e eu falei, ah, deve ser a mesma do sistema pedagógico. E não era. Aí eu falei: pai, não entrei no site. Ele respondeu: É porque eu não paguei o boleto.” (AL4).

A dúvida no processo e o retorno da efetivação fica visível no relato acima sendo corroborada pelo entrevistado servidor G1 e G3 em sequência:

“Será que o e-mail chegou? Será que não chegou? E aí, de repente, esse boleto é encaminhado e ele não está atento ao e-mail? Esse boleto vence no envio por e-mail.” (G1).

“Uma vez que ele é matriculado mais uma vez, ele não é notificado que ele agora precisa entrar no sistema acadêmico... ele fica mesmo é nesse limbo até o início das aulas” (G3).

A partir das análises anteriormente apresentadas, a pesquisa adentra em outro momento crítico que gera indefinição entre os alunos. Nessa etapa, os acadêmicos já estão devidamente matriculados e com acesso a todos os sistemas da instituição. No entanto, surgem novas necessidades de informações relevantes, especialmente de como eles terão acesso ao sistema acadêmico. O relato abaixo exemplifica esse momento, trazendo para a pesquisa outro momento de indefinição dessa jornada:

“Você tem disponível o site lá do aluno, só que eu fiquei meio em dúvida, por que ela não disse que eu teria acesso a esse site, não disse como é que entrava nesse site, então foi graças a uma menina que trabalhava comigo uma época, que estava estudando na instituição que disse, o site é esse, o jeito de entrar é esse, ela que teve que me orientar” (AL5);

A dificuldade de acesso ao sistema acarreta em dificuldade na informação em relação ao local de estudo e a outros detalhes pertinentes ao início das aulas, uma vez que, estas informações são disponibilizadas pelo sistema acadêmico. E considerando a extensão do Campus da universidade estudada e a presença de oito blocos de sala de aula, é possível notar que os acadêmicos enfrentam dificuldades também de se localizarem nos prédios. O momento de indefinição pode ser exemplificado através do relato do acadêmico AL4 apresentado abaixo e confirmado pelo servidor G3 em sequência:

“Eu fui no meu cronograma de aula e estava lá. Você não tem aula para essa semana. Eu fiquei assim, o que está acontecendo? Amiga, você tem

que ir para tal lugar, para tal lugar. E aí deu problema de não achar a sala.” (AL4).

“O aluno, ele fica mesmo aí sem saber o início das aulas, onde é que ele vai estudar? Qual, quais são os materiais que ele precisa, por exemplo, o curso de Odontologia, que requer uma série de materiais. Aí já pra essa primeira semana de aula ele fica sem informação.” (G3).

Nessa fase da jornada de compra, durante o contato com o entrevistado G2, foram abordadas questões relacionadas à conversão de inscritos em matrículas efetivas. Especificamente, buscou-se obter informações sobre se o servidor tinha conhecimento dos fatores que levavam os candidatos a desistirem ao longo dessa jornada de compra, e se tais desistências estavam relacionadas aos ruídos identificados anteriormente na jornada ou se decorriam de fatores externos aos problemas anteriormente evidenciados.

“Em torno aí de uns 80% de quem não efetivou a matrícula foi por questão financeira e o outro motivo que, por sinal, esse número tem aumentado bastante, são de candidatos que ainda estão no ensino médio, cursando, por exemplo, primeiro ano, segundo ano. do ensino médio se inscreve, achando que eles podem estudar” (G2).

Com o relato acima, evidencia que, mais uma vez, a questão informacional dos candidatos é um ponto sensível dessa jornada e que as manifestações dos entrevistados em relação a essas incertezas sobre o ingresso na universidade ressaltam na relevância desse tema da pesquisa. As dúvidas apontadas pelos participantes podem impactar a experiência dos candidatos no momento de sua admissão à instituição, gerando possíveis obstáculos e inseguranças que influenciam a percepção sobre a qualidade dos serviços prestados.

4.2.1 Caracterizar as dimensões de valor para os clientes

O segundo objetivo da pesquisa, que consiste em **caracterizar as dimensões de valor para os clientes**, tem como propósito compreender como os alunos/clientes estão percebendo e avaliando os diferentes atributos e aspectos dos serviços oferecidos pela instituição. A pesquisa buscou identificar os elementos de valor percebidos pelos entrevistados, uma vez que esses elementos desempenham um papel crucial na satisfação com os serviços e na construção da relação do cliente com

a marca. Nessa etapa da pesquisa, foi questionado aos entrevistados da categoria de alunos o que lhes vem à mente quando se menciona a instituição, bem como qual é a percepção que eles possuem em relação à empresa.

A maioria dos entrevistados relatou mais de um elemento de valor percebido, e devido à repetição de alguns desses elementos entre os participantes, a pesquisa optou por destacar apenas aqueles que foram mencionados pelo menos 3 vezes entre os 7 entrevistados. Sendo assim, foi selecionado um relato representativo para cada elemento percebido a ser apresentado abaixo:

“Quem conhece ela (instituição) assim, ela traz confiança. Como se diz ... Credibilidade ... Porque é uma universidade que todo mundo tem um sonho de um dia ingressar. Então, assim, estou muito satisfeito, até inclusive, estar estudando nessa universidade”. (AL1)

“Com uma boa qualidade. Tem muita gente que fala que a universidade é a melhor faculdade que tem em Rio Verde”. (AL2)

“Como tem uma estrutura muito boa, é tecnológica, também é muito fácil acesso. É tem esse contato muito bom com a gente mesmo, muito fácil resolver pelo WhatsApp tudo tranquilo assim, eu acho muito tecnológico, muito organizado também”. (AL6)

“... acho que é uma marca que é renomada em questão de ensino, das opções que eu tinha ela era das melhores ou até mesmo a melhor. Além de uma estrutura melhor que de outras universidades”. (AL2)

“Os professores parecem ser bem instruídos, bem seguro daquilo que eles estão passando pra gente, em questão de conteúdo também, eles instigam, eles, estimulam a gente a querer aprender mais.” (AL4).

Conforme apresentado nos relatos acima, pode-se identificar que os elementos de infraestrutura, qualidade de ensino, corpo docente qualificado e reputação da marca foram apontados pelos entrevistados da pesquisa como os valores percebidos durante os diversos contatos que tiveram com a instituição. Esses aspectos se destacaram como elementos significativos na percepção dos alunos/clientes em relação à instituição, influenciando sua satisfação e construção de vínculo com a marca.

4.2.3 - Compreender do ponto de vista da empresa quais são os objetivos de entrega de valor nos diferentes pontos de contato

Diante dessas informações, a análise dos dados coletados avançará na compreensão do terceiro objetivo da pesquisa que é **compreender, do ponto de vista da empresa, quais são os objetivos de entrega de valor nos diferentes pontos de contato**. Portanto, no roteiro de entrevista aplicado aos servidores, o objetivo foi questionar sobre o que a instituição buscava demonstrar em tais momentos e também sobre quais elementos os entrevistados evidenciavam ser percebidos pelos alunos/clientes por meio dos diversos contatos estabelecidos. Além disso, buscou-se compreender o que a empresa almejava demonstrar para esse público durante essas interações. A análise das respostas obtidas nessa etapa da pesquisa proporcionará insights relevantes para entender como a instituição é percebida pelos seus clientes e como seus esforços de comunicação e apresentação são compreendidos e valorizados pelos alunos/clientes.

Logo abaixo será apresentada uma compilação da fala do entrevistado do setor de relacionamento G3 apresentando alguns diversos elementos de valor que no entendimento do gestor são oferecidos ao público da instituição:

“Nós temos aí recursos humanos. É em termos de laboratórios e infraestrutura, nós oferecemos muito mais do que os nossos concorrentes pelo mesmo preço. Nós somos vistos hoje como uma instituição que pautasse na qualidade ... 80% do quadro de docentes da universidade é constituído por mestres e doutores... Gama de bolsas que são oferecidas para os estudantes e descontos, é uma combinação de recursos, tangíveis e intangíveis” (G3).

O entrevistado G2 do setor de marketing da instituição reforça os elementos anteriores, acrescentando alguns pontos:

“Um atributo de valor que eu considero que eles pegam muito na escolha da instituição é a credibilidade da instituição. Eles sabem que aqui eles estarão hoje em uma instituição onde darão para eles uma formação de qualidade” (G2).

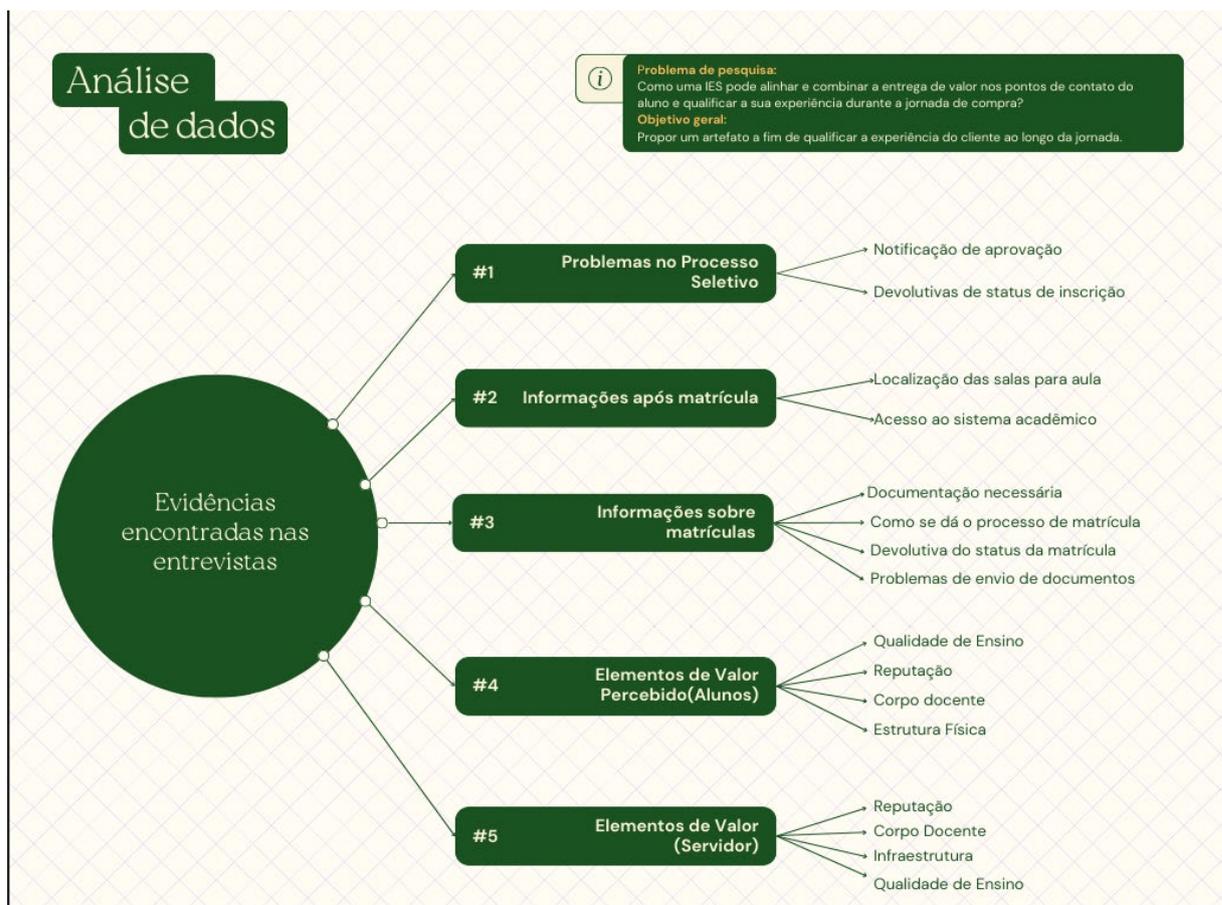
A pesquisa ainda faz outro questionamento aos entrevistados, se a empresa está conseguindo evidenciar a percepção desses elementos de valor por parte dos alunos.

“Não tenho dúvidas sobre isso. Se você pegar aquilo que é mais palpável para você, que é o número de candidatos que tínhamos, o número de candidatos que temos, o número de matrículas efetivadas, que em linhas gerais, nós temos uma conversão de um pouco em torno aí de 27% entre inscritos e matriculados (isso número Brasil), aqui na instituição nós praticamente dobramos esse número” (G3).

Quando questionado sobre as ações que a instituição busca para uma melhor percepção dos elementos propostos, o entrevistado G3 diz que o fortalecimento da marca para além do Estado e investimento em infraestrutura e recursos humanos são as ações prioritárias da instituição pesquisada.

Os três objetivos da pesquisa de campo resultaram em uma análise detalhada das entrevistas, gerando insights que foram compilados na figura demonstrada, representando o resultado geral da pesquisa.

Figura 8: Resumo geral dos resultados das entrevistas

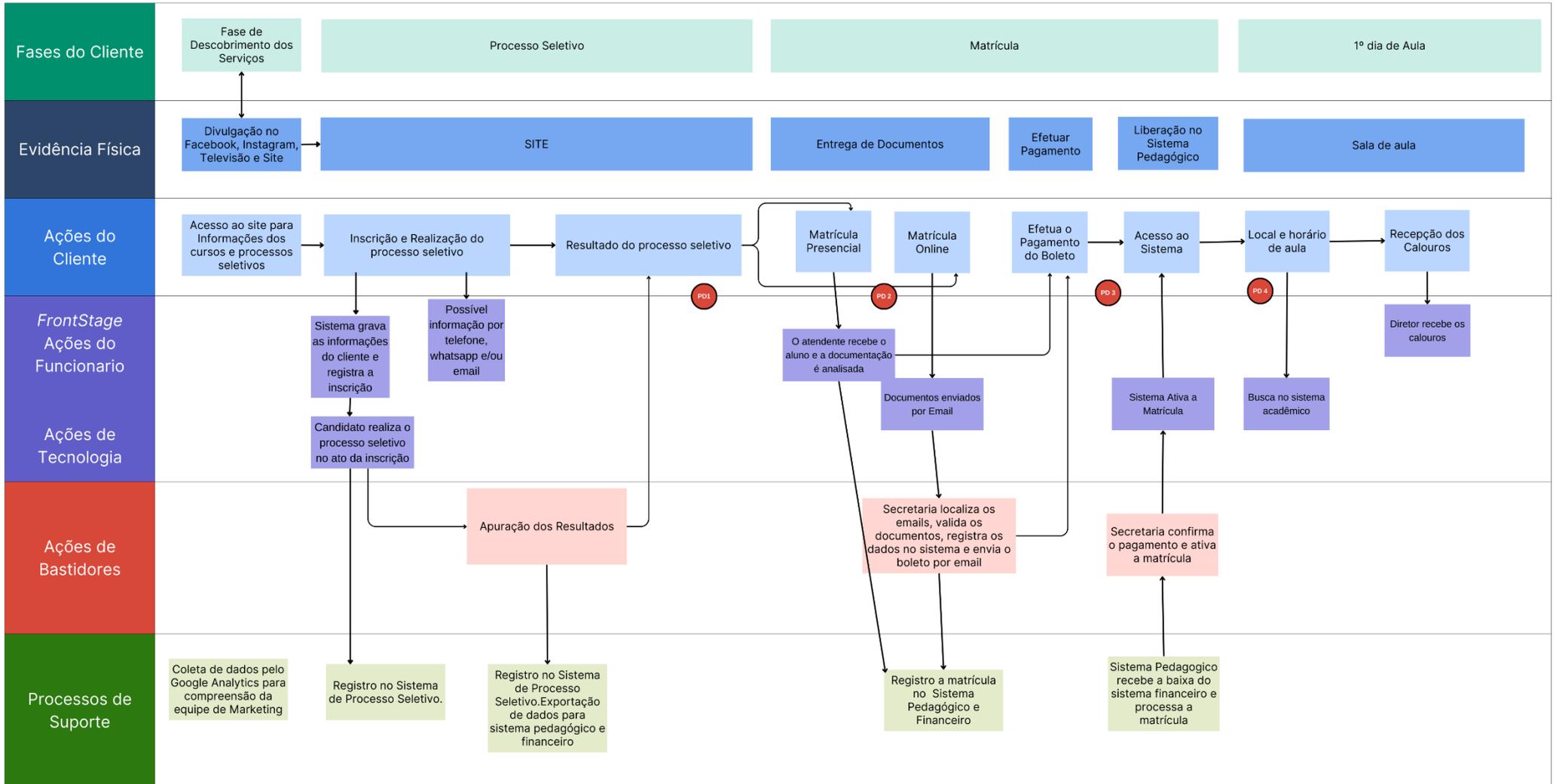


Fonte: Elaborado pelo autor

Na fase de análise dos dados e com os resultados e *insights* obtidos nas entrevistas em mãos, o pesquisador conduziu uma minuciosa análise do site da

universidade e do sistema de inscrições do processo seletivo. Essa análise foi complementada com informações sobre os serviços prestados pela instituição, análise do site da instituição e sistemas utilizados com o objetivo de aprimorar a compreensão dos resultados obtidos. A intenção desse exame detalhado era identificar o momento exato em que ocorriam os ruídos na jornada dos clientes, estabelecendo uma associação entre o acesso ao sistema e os relatos encontrados durante essa jornada. Essa abordagem possibilitou mapear toda a jornada investigada, resultando na elaboração de um *blueprint* dos serviços, como apresentado na figura a seguir.

Figura 9: Blueprint dos serviços



Pontos de dor(PD) **1. Comunicação de aprovação; 2. Informação sobre matrícula; 3. Informações sobre efetivação da matrícula e acesso ao Sistema Acadêmico; 4. Informação sobre sala de aula**

Fonte: Elaborado pelo autor

O *blueprint* dos serviços é uma representação gráfica que descreve e visualiza a jornada do cliente, evidenciando os diversos pontos de contato, processos e interações com a instituição. Esse mapeamento fornece uma visão completa da experiência do cliente desde o início até o final do processo, permitindo identificar os momentos críticos, os pontos de dor e as oportunidades de melhoria. Durante o mapeamento da jornada e com base nos relatos obtidos, foram identificados quatro pontos de dor, destacados na imagem por círculos vermelhos. Os principais pontos identificados foram os seguintes:

1. Comunicação de aprovação: nesse ponto, constatou-se que o sistema de processos seletivos não fornece uma comunicação automática com o candidato após sua aprovação. A falta de um *feedback* proativo pode gerar incertezas e ansiedade nos candidatos, uma vez que eles não recebem uma notificação formal sobre sua aprovação.
2. Informações de matrícula: esse ponto abrange diversas questões, desde dificuldades de acesso a informações sobre a documentação necessária para a matrícula até dúvidas sobre o como se dá o processo de efetivação da matrícula. A ausência de orientação clara pode criar obstáculos na jornada do cliente durante essa etapa crucial.
3. Informações sobre a efetivação da matrícula e acesso ao sistema acadêmico: nesse ponto, verificou-se que os alunos não recebem uma confirmação formal da instituição após o envio ou entrega dos documentos para efetivar a matrícula. Essa falta de devolutiva pode gerar insegurança e incerteza nos estudantes em relação à efetivação de sua matrícula e ao acesso aos sistemas acadêmicos.
4. Informações sobre locais de aula e demais detalhes do primeiro dia de aula: esse ponto envolve a dificuldade dos alunos em obter informações claras sobre a localização das salas de aula, horários de aula e outras orientações pertinentes ao início das atividades acadêmicas. A falta de orientação adequada pode gerar ansiedade e insegurança nos estudantes nesse momento importante de sua jornada acadêmica

Portanto, a partir das análises dos dados e do mapeamento da jornada do cliente, a pesquisa evidencia que os fatores principais que afetam a experiência do cliente na jornada estão a dificuldade na busca das informações, na comunicação de

uma forma geral com a instituição e no entendimento de como são acessados os serviços da instituição.

A partir dessa análise, dos objetivos propostos e dos *insights* obtidos, a próxima seção do trabalho seguirá para o projeto e desenvolvimento do artefato que mitigue os problemas e dificuldades encontradas.

4.3 Projetar e Desenvolver o Artefato

Nesta etapa, embasados pelo referencial teórico, a análise das entrevistas e as discussões com o orientador, deu-se início ao processo de idealização, projeto e desenvolvimento do artefato. A premissa inicial era que o artefato fosse projetado para atender à jornada do cliente, que é majoritariamente realizada por meio digital.

O artefato tem como objetivo abordar a questão da busca por informações em diferentes momentos da jornada do cliente, solucionar o problema de comunicação entre os interessados, *feedback* de inscrição e melhorar a informação sobre os processos de serviços a serem acessados pelo aluno/cliente, enquanto, combina e comunica efetivamente os recursos da instituição ao seu público-alvo. Levando-se em conta a experiência do pesquisador em sistemas de informação, o ponto de partida foi a concepção de um software de plataforma de processos seletivos que centralize as informações em um único local, com a finalidade de reduzir as lacunas de serviços identificadas. Essa plataforma será um tipo de aplicação preferencialmente para dispositivos móveis, no entanto, podendo também ser acessada por computadores.

A criação dessa plataforma visa proporcionar aos clientes uma experiência mais integrada e simplificada ao longo de sua jornada acadêmica. A centralização das informações em um único ambiente facilita o acesso e a busca por dados relevantes em diferentes etapas, promovendo uma comunicação mais eficiente entre a instituição e os interessados. Além disso, a plataforma busca ser um meio eficaz para comunicar e destacar os recursos e diferenciais da instituição, contribuindo para uma percepção positiva da marca e para o estabelecimento de uma relação mais próxima e confiável entre a universidade e seus potenciais alunos.

Tendo em vista que o prazo para o desenvolvimento completo da plataforma idealizada excede o tempo disponível para a conclusão deste trabalho, o artefato final consiste em um protótipo de alta fidelidade. Esse protótipo permite que os gestores visualizem de forma concreta e detalhada a proposta apresentada neste estudo. Além

disso, será conduzida uma análise de viabilidade técnica do projeto, especialmente em relação à integração dos sistemas existentes com a plataforma. Por meio dessa representação visual interativa, os gestores poderão compreender de forma mais tangível as características, fluxos de navegação e a organização das informações propostas neste trabalho.

4.3.1 Versão 0 do Artefato (Projeto)

Na fase inicial do projeto, priorizou-se uma coleta criteriosa de todas as informações relevantes relacionadas à jornada estudada, com o objetivo de alcançar uma organização mais eficiente dos dados. Nesse processo de coleta, as categorias a serem abordadas na plataforma foram cuidadosamente identificadas e alinhadas aos achados da pesquisa. Essa abordagem assegurou que as informações essenciais e pertinentes fossem devidamente consideradas, possibilitando uma compreensão mais completa da jornada do cliente na instituição de ensino. A análise minuciosa das categorias foi fundamentada nos resultados obtidos durante a pesquisa, garantindo que os aspectos mais relevantes e impactantes da experiência do cliente fossem contemplados na plataforma a ser desenvolvida.

No quadro abaixo serão apresentadas as funcionalidades da plataforma, traçando uma correlação com as categorias dos resultados obtidos na fase de identificação dos problemas.

Quadro 5: Funcionalidades da plataforma

Funcionalidade	Descrição da Funcionalidade	Problema a ser mitigado
Processos Seletivos	Integração com o sistema processos seletivos da instituição, centralizando-os facilitando o acesso a editais, inscrição e resultados;	Problemas no Processo seletivo Informações sobre matrícula
Nossos Cursos	Integração com o site da instituição trazendo as informações de curso, corpo docente; Acesso aos serviços oferecido pelo curso à comunidade;	Comunicar elementos de Valor (Aluno)
Faq (Perguntas Frequentes)	Base de conhecimento de problemas e soluções previamente identificadas	Problemas no processo seletivo; Informações sobre matrícula; Informações após matrícula;
Vídeos Explicativos	Vídeos explicativos dos serviços Vídeos explicativos de documentação	Problemas no processo seletivo; Informações sobre matrícula; Informações após matrícula;
Eventos	Eventos promovidos pela instituição	Comunicar elementos de Valor (Aluno)
Conheça a Universidade	Integração com o site trazendo informações sobre a estrutura da instituição	Comunicar elementos de Valor (Aluno); Informações após matrícula (Ex: Blocos Departamentos e Salas de aula);
Serviços à Comunidade	Base de dados de todos os serviços oferecidos pela instituição a comunidade.	Comunicar elementos de Valor (Aluno)

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante das funcionalidades apresentadas primeiro passo foi descrever os recursos de cada funcionalidade da plataforma.

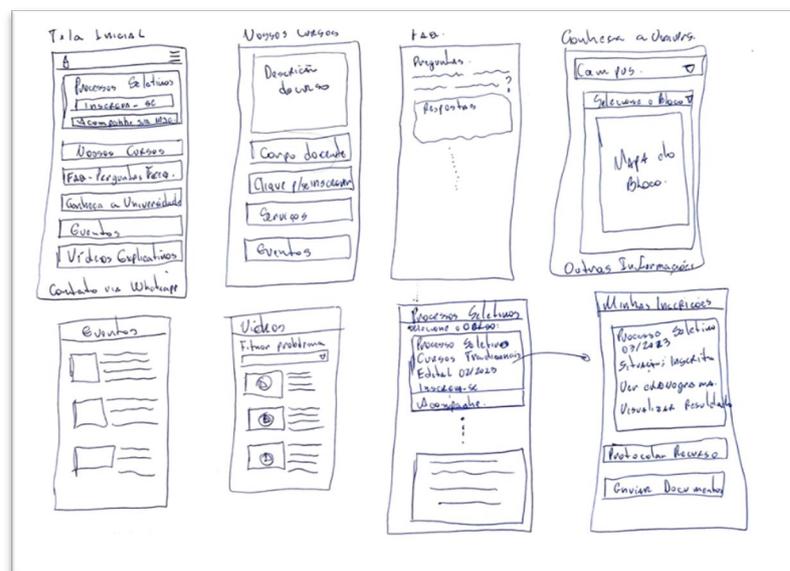
- **Processos Seletivo:** nesta seção, os candidatos terão acesso a todos os processos seletivos disponíveis no semestre. Serão disponibilizados os editais dos processos, o link de inscrição, e informações sobre o acompanhamento da inscrição, fases recursais e resultados. Além disso, serão fornecidas todas as informações necessárias para a matrícula. Os candidatos terão uma área personalizada onde poderão acompanhar suas inscrições, recebendo feedback sobre eventos e comunicações ocorridas durante o processo, o que facilitará a compreensão das etapas. Após a aprovação do candidato, o sistema fornecerá um link para o mapa da universidade, auxiliando o usuário a localizar os departamentos responsáveis e as salas de aula para o início das aulas.
- **Nossos Cursos:** esta seção integrará com o site da instituição para trazer informações detalhadas sobre os cursos oferecidos. Serão apresentados dados sobre o corpo docente, os serviços prestados à comunidade e os eventos promovidos pelo curso. Essa integração permitirá ao público-alvo um acesso mais fácil e rápido às informações sobre os cursos, ao mesmo tempo que comunicará os valores e recursos da instituição, fortalecendo sua marca e reputação.
- **Faq (Perguntas Frequentes):** o departamento de relacionamento da instituição criará uma base de conhecimento contendo as principais perguntas e problemas enfrentados pelos candidatos durante os processos seletivos. Essa base será disponibilizada na plataforma através de perguntas e respostas, funcionando como um canal informativo para o esclarecimento de dúvidas.
- **Vídeos Explicativos:** nesta seção, poderão ser criados vídeos explicativos de diversas etapas do processo seletivo, incluindo simulações de inscrições e matrículas. Esses recursos visam proporcionar uma compreensão mais clara e didática dos procedimentos, facilitando a interação dos candidatos com a plataforma.
- **Eventos:** essa seção da plataforma será dedicada à divulgação de todos os eventos promovidos pela instituição. Os eventos incluirão ações de

divulgação dos cursos, recursos oferecidos e demais iniciativas da instituição, mostrando ao público-alvo suas atividades e engajamento com a comunidade.

- **Conheça a Universidade:** nesta seção, serão apresentados mapas de localização dos departamentos, descrições dos campi, mapeamento das salas de aulas e laboratórios, além de informações detalhadas sobre a infraestrutura do campus. Essa seção busca proporcionar uma experiência virtual de imersão na universidade, facilitando a familiarização dos candidatos com o ambiente acadêmico.
- **Serviços à Comunidade:** nesta seção, a instituição apresentará ao público todos os serviços oferecidos à comunidade, como clínicas escola, academia, programas de acolhimento e serviços de saúde. Essa área da plataforma comunicará os recursos disponíveis, ressaltando o compromisso social e a contribuição da instituição para o bem-estar da comunidade.

As funcionalidades apresentadas compõem um panorama abrangente da plataforma. Após a descrição, o pesquisado iniciou então o desenho da versão 0 do artefato, apresentando uma estrutura prévia do layout e funcionalidades que a plataforma deveria contemplar. A figura abaixo exemplifica a idealização da plataforma sendo a primeira versão do desenvolvimento:

Figura 10: Versão 0 do artefato



Fonte: Elaborado pelo autor

Durante a concepção da ideia inicial do artefato, constatou-se que a instituição estava em processo de implantação de um software de CRM (*Customer Relationship Management* – Gestão de relacionamento com o cliente) com o objetivo de aprimorar os processos comerciais. O projeto de implantação encontra-se em fase final de testes e tem previsão de entrar em produção no segundo semestre de 2023. Nesse contexto, identificou-se que alguns dos problemas encontrados, relacionados à comunicação sobre resultados de aprovação e convocações de chamadas subsequentes poderiam ser efetivamente solucionados com a utilização dessa ferramenta, aprimorando assim a experiência do cliente em relação a esses serviços. Além disso, a integração do CRM permitirá o registro de todas as interações dos funcionários dos processos seletivos com os candidatos, fortalecendo a relação entre as partes interessadas.

No estágio de projeto da plataforma, o pesquisador realizou um levantamento dos requisitos técnicos necessários para as integrações entre sistemas que seriam imprescindíveis para o funcionamento do artefato. Nesse processo, foram analisadas as documentações dos softwares de gestão educacional, do CRM em processo de implantação e do site da universidade. Durante as análises, foi constatado que todos esses sistemas possuem suporte para integrações, o que confere uma sólida viabilidade técnica ao projeto do artefato. Essa identificação de suporte para integrações entre os sistemas envolvidos é fundamental para o sucesso do artefato, uma vez que permitirá a troca de informações e dados relevantes de forma ágil e segura, possibilitando que a plataforma atenda plenamente às necessidades dos usuários e ofereça uma experiência unificada e fluida ao longo da jornada dos candidatos. A viabilidade técnica proporcionada pelas integrações contribui para a eficácia e eficiência da plataforma, garantindo uma solução robusta e alinhada às demandas da instituição e dos clientes. Com base nessa análise sólida, a etapa de projeto do artefato avança com confiança, fortalecendo seu potencial para impactar positivamente a jornada do cliente na instituição de ensino.

4.3.1 Versão 1 do Artefato (Desenvolvimento)

No processo de desenvolvimento da versão 1 do artefato, a versão 0, elaborada na etapa anterior, passou por uma importante fase de avaliação por meio de apresentações individuais ao orientador da pesquisa, ao coordenador de tecnologia da instituição, a um especialista em marketing e a um especialista de programação

front-end. Esse grupo ofereceu suas valiosas contribuições e *feedbacks* em relação ao artefato sugerido. As sugestões apresentadas pelos participantes foram listadas no quadro abaixo:

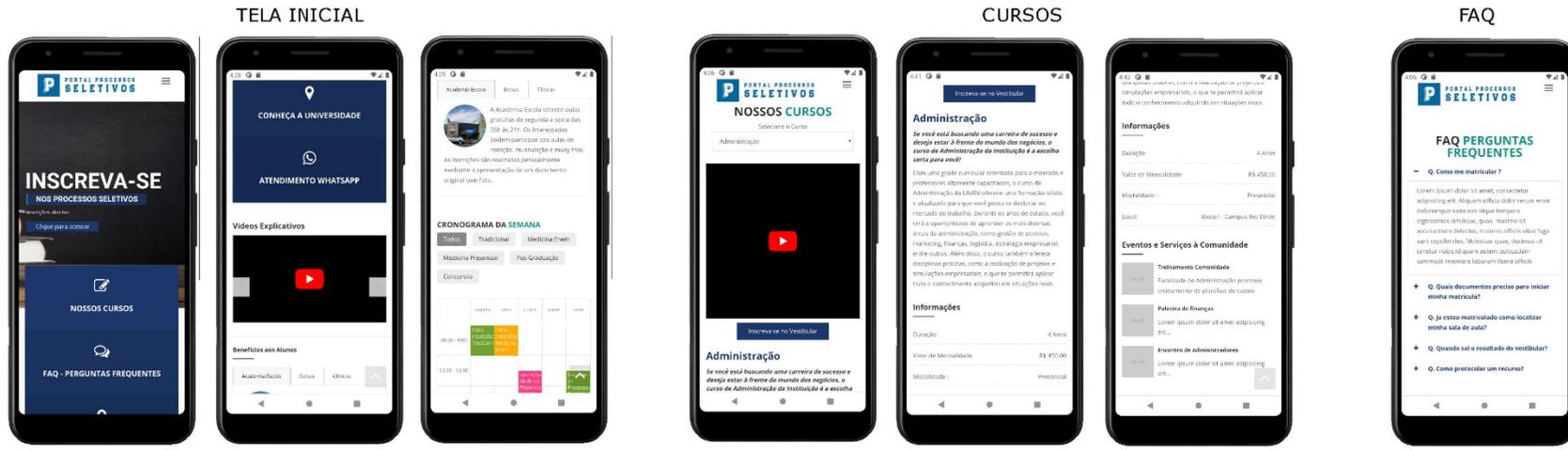
Quadro 6: Sugestões apresentadas

Funcionalidade	Descrição da Funcionalidade
Processos Seletivos	Inclusão de uma área do candidato exibindo todos os processos e listando as fases. Inserir atalhos para regras e procedimentos de matrícula.
Nossos Cursos	Inclusão de vídeo de demonstração do curso.
Conheça a Universidade	Nesta seção foi sugerida uma integração com mapas on-line para o acadêmico conhecer a universidade e os cursos seguindo os pontos do mapa.

Fonte: Elaborado pelo autor

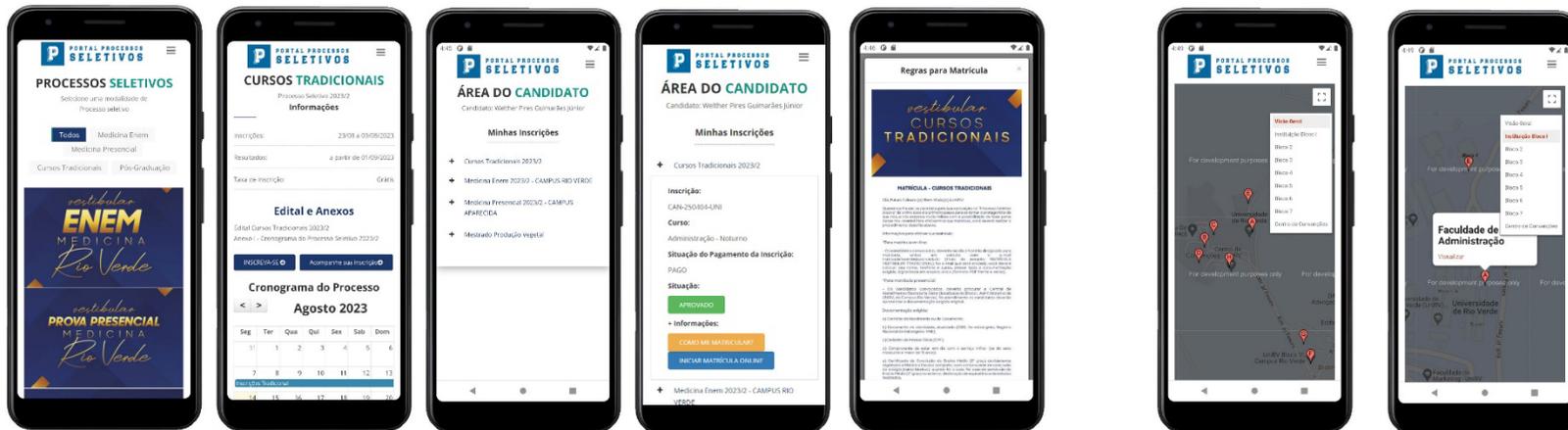
Assim, nesta etapa, foi criada uma versão 01 do artefato, projetada com alta fidelidade, a fim de proporcionar aos avaliadores uma simulação visual próxima do produto final. Isso permitirá que eles vivenciem algumas das experiências que os usuários teriam ao interagir com a plataforma após seu desenvolvimento completo. Na presente iteração do artefato, todas as funcionalidades já são interativas, o que possibilita ao usuário realizar cliques e navegar por uma representação simulada do conteúdo da plataforma. Esse processo proporciona uma visualização das telas e da disposição dos elementos, gerando uma percepção mais realista do que será o produto final quando estiver em produção. A figura abaixo mostra a captura de telas do protótipo, simulando o acesso por um dispositivo móvel:

Figura 11: Captura de telas do protótipo



PROCESSOS SELETIVOS

MAPAS E LOCALIZAÇÃO



Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Demonstração do Artefato

Após a conclusão da versão 1 do artefato, a pesquisa adentrou à fase de demonstração prática do protótipo. Um grupo composto por 5 servidores e 5 alunos da instituição pesquisada foi convidado a participar desse processo, a fim de explorar as funcionalidades da plataforma em desenvolvimento. A seleção dos participantes levou em consideração diferentes papéis desempenhados na instituição.

No grupo de servidores, foram incluídos 2 membros da secretaria geral, que estão envolvidos no gerenciamento das matrículas, além de 3 servidores do departamento responsável pelos processos seletivos. Quanto aos alunos, a escolha dividiu em 3 alunos que ingressaram recentemente por meio do último processo seletivo e 2 que foram entrevistados na fase de coleta de dados, considerando que suas experiências seriam especialmente relevantes.

A interação ativa dos participantes trouxe perspectivas valiosas sobre a usabilidade e eficácia do artefato. Durante a demonstração, eles tiveram a oportunidade de explorar as funcionalidades da plataforma, navegar pelas diferentes seções e oferecer feedbacks sobre sua experiência. Essa interação direta desempenha um papel crucial na validação e aprimoramento do artefato, proporcionando uma visão mais clara de como a plataforma atende às necessidades e expectativas reais dos usuários. Abaixo segue o quadro com a relação dos convidados à demonstração do artefato:

Quadro 7: Convidados para demonstração e avaliação

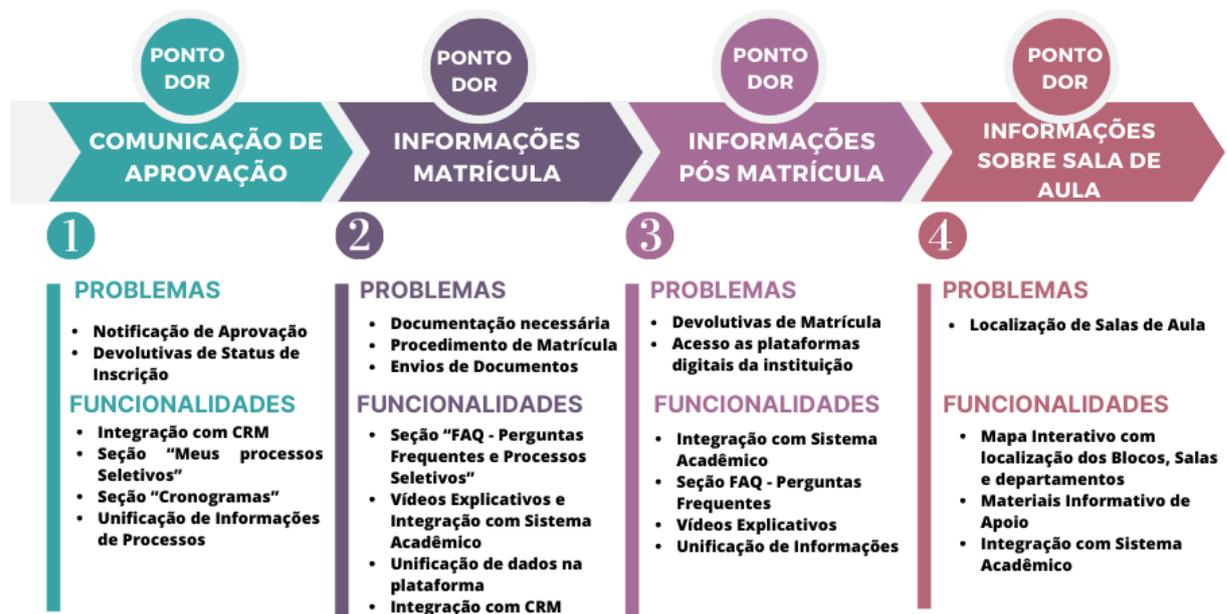
Identificação	Departamento/Curso de atuação	Função
CS1	Departamento de processo seletivo	Coordenador de Marketing
CS2	Departamento de processo seletivo	Gestor
CS3	Departamento de processo seletivo	Atendimento
CS4	Secretaria Geral	Coordenadora
CS5	Secretaria Geral	Atendimento
CA1	Odontologia	Aluno
CA2	Marketing	Aluno
CA3	Administração	Aluno
CA4	Agronomia	Aluno
CA5	Direito	Aluno

Fonte: Elaborado pelo autor

A abordagem de envolver servidores e alunos, cujas atividades estão intrinsecamente ligadas aos serviços e processos abordados pela plataforma, contribui significativamente para a compreensão da sua utilidade e eficácia. O retorno fornecido por esse grupo diversificado de usuários foi um guia fundamental para otimizar o artefato, garantindo que ele esteja alinhado com os objetivos da pesquisa e ofereça uma experiência satisfatória e eficaz aos seus futuros usuários.

Nas sessões de demonstração, o pesquisador deu início às interações, destacando os resultados oriundos da fase de entrevistas e da compreensão dos problemas identificados. Essa introdução teve como objetivo contextualizar de maneira ampla a pesquisa, fornecendo uma visão abrangente dos achados obtidos. Todos os *insights* e descobertas da pesquisa foram comunicados aos participantes, apresentando os problemas identificados e correlacionando-os com as funcionalidades da plataforma para sua resolução, como apresentado na imagem abaixo.

Figura 12: Funcionalidades x Problemas



Fonte: Elaborado pelo autor

Além dos problemas identificados na imagem, o pesquisador ressaltou que a plataforma, da forma como foi projetada, apresenta um conjunto de soluções para além dos problemas iniciais. O fato de reunir todos os processos seletivos em um único ambiente e trazer informações relativas a cursos e outras informações, por meio de integração com o site da instituição, traria agilidade também no processo de busca

de informações antes da inscrição do candidato. Apesar de não ser um problema identificado, essa funcionalidade agrega à plataforma, trazendo uma unificação dos dados e informações, facilitando a localização por parte dos interessados.

As demonstrações foram conduzidas de forma individualizada para cada convidado, permitindo uma imersão detalhada na perspectiva de uso da plataforma. Isso se deu considerando que o protótipo proporciona uma representação simulada da experiência do cliente ao interagir com a plataforma, oferecendo um vislumbre do que está sendo proposto no âmbito da pesquisa.

Como parte da estratégia de simulação de uso da plataforma, o pesquisador guiou os convidados por todas as funcionalidades disponíveis, criando cenários de utilização e descrevendo as ações e interações que a plataforma oferecerá quando todas as etapas de programação e integrações estiverem completas. Essa abordagem permitiu que os convidados vissem como a plataforma irá operar em um contexto real, trazendo à tona uma compreensão tangível de sua funcionalidade. Ao longo das demonstrações, os convidados contribuíram com sugestões e *feedbacks*. Suas perspectivas proporcionaram *insights* adicionais e considerações pertinentes para o desenvolvimento do protótipo. No quadro a seguir, serão apresentadas algumas sugestões de alteração e complementação do protótipo a serem realizadas para a sua versão final.

Quadro 8: Sugestões para o artefato

Identificação	Sugestões
CS1	Categorizar o FAQ por tipo de processos, inserir as perguntas e repostas na seção do processo seletivo.
CS3	Inserir link para resultados dos processos
CS5	Inserir contato da Secretaria Geral na Plataforma
CA1	Na categoria de vídeos explicativos, colocar a descrição abaixo do vídeo
CA4	Função de traçar a rota a partir do mapa

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas sugestões desempenharam um papel relevante na fase de refinamento, enriquecendo ainda mais a concepção da plataforma e contribuindo para sua capacidade de atender às necessidades dos usuários de maneira eficaz. Através dessa abordagem interativa e participativa, a fase de demonstração demonstrou ser

uma etapa fundamental para validar o conceito e a utilidade do artefato e as sugestões apresentadas pelos participantes foram inseridas na versão final do artefato.

Figura 13: Versão final do protótipo



Fonte: Elaborado pelo autor

A edição definitiva do artefato estará acessível tanto por meio de dispositivos móveis quanto por navegadores, oferecendo a experiência de acesso a partir de dispositivos móveis simulados. No seguimento do trabalho, a próxima seção abordará a avaliação realizada pelos participantes quanto à relevância e eficácia do artefato, bem como a análise do alcance de seus objetivos propostos.

4.5 Avaliação do Artefato

Segundo Hevner e Park (2004), o artefato pode ser avaliado por meio de cinco abordagens: observacional, analítica, experimental, teste e descritiva. A escolha dos métodos de avaliação deve estar em consonância com o artefato desenvolvido. Para este estudo, adotou-se a abordagem experimental (por meio de experimentos

controlados e simulações), empregando uma representação do ambiente para mensurar a qualidade (usabilidade e eficácia) do artefato. Além disso, simulações com dados artificiais também foram realizadas (HEVNER; PARK, 2004).

Após a fase de demonstração do protótipo da plataforma de processos seletivos, o pesquisador conduziu uma sessão de questionamentos com os participantes para avaliar a eficácia do protótipo. Durante essa interação, foram apresentadas situações simuladas que exemplificaram como o protótipo se comportaria em um cenário real de uso como produto final. O participante CS1 compartilhou suas percepções, afirmando que a versão do artefato é capaz de mitigar cerca de 90% dos problemas identificados ao longo da jornada do cliente. Além disso, destacou que os candidatos que efetuam a matrícula com antecedência considerável em relação ao início das aulas frequentemente enfrentam uma lacuna de comunicação. CS1 sugeriu uma solução para esse desafio, propondo que iterações planejadas por meio do CRM poderiam prevenir a falta de informações para esses candidatos durante esse período.

“Bom, sim, eu acredito que mitiga 90% dos problemas que temos nessa jornada, no entanto, acredito que ainda existe um problema na jornada que é.... quando o aluno se matricula por exemplo, em novembro, ele fica até fevereiro do outro ano no limbo e sem informações, portanto eu acredito que o CRM poderia cumprir essa tarefa de comunicar com o aluno durante esse período.”(CS1)

Essa sugestão vislumbra a utilização da ferramenta CRM como um meio de preencher essa lacuna de comunicação, garantindo que os candidatos permaneçam informados e engajados mesmo após o processo de matrícula, contribuindo para uma experiência mais abrangente e satisfatória ao longo de sua jornada. Além disso essa integração entre a plataforma e o CRM resolve as lacunas de devolutivas de situações de inscrições e matrículas, melhorando assim, a comunicação entre a instituição e o aluno que foi um dos pontos de dor identificados na pesquisa.

O convidado CS3 expressou uma avaliação favorável em relação ao artefato, destacando sua eficácia. Ele ressaltou que o protótipo conseguiu consolidar de maneira eficiente todas as informações e acessos relacionados a essa jornada, o que tornou mais simples o acesso às informações necessárias. Além disso, CS3 enfatizou várias funcionalidades inseridas no protótipo, como a localização no mapa que proporcionou uma facilidade significativa, especialmente para alunos que vêm de

outras cidades. Isso permitiu que eles planejassem de maneira mais eficaz questões como acomodação e logística, entre outras situações pertinentes a sua jornada acadêmica.

“Eu acho que a parte principal dos problemas consegue resolver que é agrupar as informações em um único local, facilitando o acesso ... Isso é o que a gente precisa...Esse mapa é importante para consultar moradias.... Se estivesse funcionando hoje estaria maravilhoso...Esse cronograma atende até a gente além dos alunos.” (CS3)

Continuando a análise dos relatos dos participantes, é possível constatar que todos eles manifestaram uma avaliação positiva em relação à eficácia do artefato, principalmente no que se refere a sua dimensão informacional. Essa observação revela que a maior parte dos obstáculos enfrentados na jornada atual do cliente está associada à dificuldade dos alunos em acessar informações e compreender os processos de serviço executados pela instituição, como datas de matrícula, localização de salas de aula e informações sobre os cursos. Para solucionar essa lacuna, a plataforma incorporou uma seção chamada "Processos Seletivos" e outra "Meus Processos Seletivos", em que os clientes podem acessar todas as informações relacionadas aos processos em um único local. Além dessa seção, ainda foi implantado no protótipo um cronograma de processos seletivos, proporcionando aos alunos uma visão cronológica dos acontecimentos desse processo, contribuindo para a solução dessa lacuna informacional.

O relato a seguir exemplifica como o artefato alcançou os objetivos propostos para qualificar a experiência do cliente na sua jornada.

“Ficou muito bom... Tudo está mais fácil de encontrar...Esses vídeos ensinando como acessar as plataformas digitais já existia, eu nunca vi esse vídeo e se eu tivesse visto ele naquela época eu solucionaria alguns problemas meus e dos meus amigos também.” CA1

“Esse aplicativo seria muito útil na fase que eu estava prestando o vestibular, a gente tem um pouco de preguiça de ficar procurando, o aplicativo é mais ágil, fácil e prático.”(CA3)

“A plataforma está muito completa, juntou todos os problemas em um lugar só, simples, ilustrada, ficou bom. Vai reduzir a questão de ligações, resolvem tudo na palma da mão” (CS5)

O relato do aluno CA1 deixa evidente que a integração dos dados e a centralização das informações em um único local são eficazes, permitindo que o aluno acesse informações diretamente da plataforma que, de outra forma, estariam dispersas em diferentes seções do site. Por exemplo, o vídeo explicativo foi disponibilizado não apenas no site, mas também nas redes sociais e na própria plataforma, facilitando assim a sua localização por parte do acadêmico.

A dificuldade de comunicação eficaz entre a instituição e os clientes também foi identificada como um desafio. Para resolver esse problema, a plataforma apresenta uma seção "FAQ" (Perguntas Frequentes), na qual os clientes podem encontrar respostas para questões comuns, a seção "Acompanhe sua inscrição", que preenche a lacuna de integrar todas as informações em um único local.

“Atende perfeitamente e apresenta muita probabilidade de melhora também, o principal é a informação chegar ao candidato, ele fica perdido, e dessa forma a informação vai dar segurança e credibilidade.”CS4

Ao comparar os problemas identificados com as funcionalidades implementadas na plataforma, fica evidente que a abordagem orientada pela resolução de problemas direcionou eficazmente o desenvolvimento. Além de abordar os problemas identificados na jornada do cliente, a plataforma também se dedicou a comunicar efetivamente os recursos e objetos de valor oferecidos pela instituição. Essa abordagem visa não apenas resolver os desafios enfrentados pelos clientes, mas também realçar os benefícios e diferenciais proporcionados pela instituição ao longo de sua jornada educacional. Dessa forma, é evidente que, por meio dos depoimentos dos participantes, a eficácia do protótipo foi claramente percebida, confirmando o alcance dos objetivos delineados neste estudo.

A versão final do artefato, portanto, emerge como um recurso potencialmente valioso para a instituição, capaz de orientar estrategicamente as ações nas diversas etapas dessa jornada. A implementação completa do desenvolvimento e a subsequente operação do artefato final permitirão aprimorar a experiência do cliente, reduzindo significativamente as intercorrências percebidas ao longo da jornada.

5 CONSIDERAÇÕES

Este trabalho aderiu à metodologia de pesquisa conhecida como *Design Science Research* (DSR), a qual tem como propósito a criação de um artefato ou recomendação voltado para a resolução de problemas, desenvolvendo e avaliando artefatos que visem não apenas alcançar soluções ideais, mas também soluções que sejam satisfatórias para as circunstâncias em questão (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2015). Nesta seção do estudo, serão expostos os principais aportes da investigação, suas limitações e recomendações para futuras pesquisas.

Durante o estudo, é possível evidenciar a relevância das etapas percorridas e dos resultados obtidos no âmbito da investigação. Através da análise das entrevistas realizadas, foi possível identificar uma série de ruídos na jornada do cliente na instituição pesquisada, principalmente relacionados à comunicação, informações fragmentadas e dificuldades na interação com os sistemas disponibilizados. Esses achados lançaram luz sobre a necessidade de abordagens inovadoras para otimizar a experiência do cliente e aprimorar a eficácia dos serviços educacionais.

A revisão da literatura exerceu uma função essencial na organização e fundamentação desta pesquisa, disponibilizando bases teóricas para a compreensão do contexto, identificação de lacunas e orientação da investigação. Explorou obras acadêmicas relevantes, permitindo uma exploração mais profunda dos desafios enfrentados pelos clientes no âmbito educacional. A literatura existente ofereceu *insights* valiosos sobre conceitos-chave, tais como experiência do cliente, propostas de valor, interação com o cliente e estratégias para aprimorar o relacionamento entre a instituição e seus clientes. Além disso, a revisão alinhou o estudo a metodologias estabelecidas, como a DSR, fornecendo uma estrutura sólida para a condução da pesquisa e a adoção das melhores práticas.

A partir disso, foi possível traçar um panorama claro dos principais desafios enfrentados pelos alunos e servidores, bem como identificar elementos de valor percebidos pelos entrevistados. Essa análise serviu como base para a proposição de um artefato que visa abordar essas lacunas e fortalecer a relação entre a instituição e seus clientes. O desenvolvimento do protótipo da plataforma de processos seletivos foi conduzido com base nas práticas de design e experiência do usuário. A integração dessa plataforma com os sistemas de inscrição, site da instituição e CRM trouxe a perspectiva de uma solução holística, capaz de centralizar informações, melhorar a

comunicação e proporcionar uma experiência mais fluída para os clientes. A fase de demonstração com servidores e alunos da instituição evidenciou a eficácia do protótipo em mitigar ruídos e aprimorar a interação dos usuários com os serviços oferecidos.

A jornada acadêmica é um processo complexo, e a implementação do artefato proposto promete trazer uma abordagem mais estruturada e orientada a soluções para os desafios enfrentados. O *feedback* positivo dos participantes da avaliação atesta a relevância e o potencial do artefato na transformação da experiência do cliente, contribuindo para a eficácia operacional da instituição e fortalecendo sua reputação. O artefato desenvolvido poderá expandir sua utilização para além do processo seletivo investigado, sendo facilmente implantado em diferentes áreas da instituição, como concursos e pós-graduação.

No entanto, como qualquer pesquisa, este trabalho também possui suas limitações. A aplicação do artefato em diferentes contextos institucionais e utilização do artefato em versão final de implementação da programação melhoraria a análise de sua eficácia. A evolução tecnológica e as mudanças nas demandas dos clientes podem demandar atualizações e adaptações contínuas do artefato.

Em síntese, este estudo se apresenta como uma contribuição valiosa para o aprimoramento dos serviços educacionais, destacando a importância da análise dos desafios da jornada do cliente e da aplicação de soluções inovadoras baseadas em tecnologia e experiência do usuário. Ao promover uma abordagem centrada no cliente, o artefato proposto busca não apenas atender às necessidades atuais, mas também estabelecer um alicerce para a melhoria contínua da experiência do cliente no contexto educacional.

Baseado nas conclusões e contribuições alcançadas por este estudo, há diversas oportunidades que podem ser exploradas em futuras pesquisas e desenvolvimentos. Uma delas envolve a expansão do escopo do artefato para abranger outros serviços oferecidos pela instituição, com uma análise detalhada da viabilidade de integração com sistemas complementares. Uma investigação de longo prazo poderia permitir uma avaliação mais abrangente da eficácia do artefato ao longo do tempo, considerando possíveis ajustes e aprimoramentos. Uma perspectiva comparativa entre diferentes instituições de ensino também poderia ser valiosa para evidenciar a adaptabilidade e eficácia do artefato em contextos variados, não se limitando à instituição alvo desta pesquisa. Essas possibilidades futuras podem

enriquecer ainda mais o campo de pesquisa e prática relacionados à melhoria da experiência do cliente no contexto educacional.

REFERÊNCIAS

- ALMQUIST, E.; SENIOR, J.; BLOCH, N. The Elements of Value. **Harvad Business Review**, set. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BECKER, L.; JAAKKOLA, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science** , v. 48, n. 4, p. 630–648, 1 jul. 2020.
- BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; BURKHARD, K. A. Service Blueprinting: Transforming the Student Experience. **Educause Review**, 2012.
- BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MORGAN, F. N. California Management Review Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. **California Management Review**, v. 50, n. 3, 2008.
- BRASIL. **Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96. MEC**Brasília, 1996.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES, J. A. V. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. 1. ed. [s.l.] Bookman, 2015.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 6. ed. : Bookman, 2011.
- FØLSTAD, A.; KVALE, K. **Customer journeys: a systematic literature review**. **Journal of Service Theory and Practice** Emerald Group Holdings Ltd., , 6 mar. 2018.
- FREITAS, J. C. DA S. J. et al. Design Research: Aplicações Práticas e Lições Aprendidas. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v. v 14, p. 95–116, 25 nov. 2015.
- GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to Sustain the Customer Experience:: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 395–410, 1 out. 2007.
- GERSCH, M.; HEWING, M.; SCHÖLER, B. Business Process Blueprinting – an enhanced view on process performance. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 732–747, 1 jan. 2011.
- GUPTA, S. Marketing Reading: Creating Customer Value Marketing. **Harvard Business Publishing**, v. Publishing 8176, 30 jun. 2014.

HEINONEN, K.; CAMPBELL, C.; LORD FERGUSON, S. Strategies for creating value through individual and collective customer experiences. **Business Horizons**, v. 62, n. 1, p. 95–104, 1 jan. 2019.

HERHAUSEN, D. et al. Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. **Journal of Retailing**, v. 95, n. 3, p. 9–29, 1 set. 2019.

HEVNER, A.; PARK, J. **Design Science in Information Systems Research**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/201168946>>.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. **The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun**. [s.l.: s.n.].

INEP. **Resumo Técnico Resumo Técnico | Censo da Educação Superior 2002**. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados#:~:text=Resumo%20T%C3%A9cnico%20Resumo%20T%C3%A9cnico%20%7C%20Censo%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Superior%202002>>. Acesso em: 18 out. 2022a.

INEP/MEC. **Resumo Técnico do Censo da Educação Superior 2020**. Brasília: [s.n.].

JAAKKOLA, E.; BECKER, L.; PANINA, E. Understanding and Managing Customer Experiences. Em: **The Palgrave Handbook of Service Management**. [s.l.] Springer International Publishing, 2022. p. 655–675.

KEYSER, D. et al. **“A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience”**. [s.l.: s.n.].

KHAN, H.; MATLAY, H. Implementing service excellence in higher education. **Education + Training**, v. 51, n. 8/9, p. 769–780, 1 jan. 2009a.

KHAN, H.; MATLAY, H. Implementing service excellence in higher education. **Education and Training**, v. 51, n. 8, p. 769–780, 20 nov. 2009b.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69–96, 1 nov. 2016.

LI, D.; GRANIZO, M. G.; GARDÓ, T. F. The value trade-off in higher education service: A qualitative intercultural approach to students’ perceptions. **Intangible Capital**, v. 12, n. 4, p. 855–880, 2016.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Service Marketing, People, Technology and Strategy**. London: Pearson International, 2007.

MIGUEL, L.; MARCONDES, R. C.; CALDEIRA, A. **Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal**. Lisbon, Portugal: NOVA School of Business and Economics, 2018.

NORTON, D. W.; PINE, B. J. Using the customer journey to road test and refine the business model. **Strategy and Leadership**, v. 41, n. 2, p. 12–17, mar. 2013.

PATTI, C. H.; VAN DESSEL, M. M.; HARTLEY, S. W. Reimagining customer service through journey mapping and measurement. **European Journal of Marketing**, v. 54, n. 10, p. 2387–2417, 1 jan. 2020.

PAYNE, A.; FROW, P.; EGGERT, A. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 4, p. 467–489, 1 jul. 2017.

PEFFERS, K. et al. A design science research methodology for information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45–77, dez. 2007.

PEFFERS, K. ET AL. A design science research methodology for information systems research. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 3, p. 45–77, 2007.

PINE II, B. . J.; GILMORE, J. H. EXPERIENCE ECONOMY. **Harvard Business Review**, p. 100–110, 1998.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004.

ROSENBAUM, M. S.; OTALORA, M. L.; RAMÍREZ, G. C. How to create a realistic customer journey map. **Business Horizons**, v. 60, n. 1, p. 143–150, 1 jan. 2017.

SCHMIT, H. B. **Experiential marketing: how to get consumers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands**. New York, NY: [s.n.]. Disponível em: <<https://archive.org/details/experientialmarkOOOOschm>>.

SEMESP, I. **Mapa do Ensino Superior no Brasil 2022**. São Paulo: [s.n.].

SUNDER, V. **Constructs of quality in higher education services**. **International Journal of Productivity and Performance Management** Emerald Group Publishing Ltd., , 2016.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, B.; PETTER, S. **DESIGN SCIENCE RESEARCH IN INFORMATION SYSTEMS**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.desrist.org/design-research-in-information-systems/>>. Acesso em: 5 set. 2022.

VENKATESAN, R.; PETERSEN, J. A.; GUISSONI, L. Measuring and managing customer engagement value through the customer journey. Em: **Customer Engagement Marketing**. [s.l.] Springer International Publishing, 2017. p. 53–74.

VERHOEF, P. C. et al. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31–41, mar. 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES DA INSTITUIÇÃO

Identificação:

Nome. Quantos anos trabalha na Universidade?

Qual a função? Há quanto tempo está nessa função?

Contextualização do tem/entrevista:

O processo de ingresso de um candidato passa por qual momento:

- a) Visitar o site e redes sociais para buscar informações
- b) Fazer inscrição no processo seletivo
- c) Resultado e chamada
- d) Matrícula

1) O candidato busca informações no site ou em redes sociais, porém a IES não sabe o momento em que o candidato busca essas informações, quais são as informações oferecidas para esse futuro aluno?

2) As informações disponibilizadas pela IES são suficientes para o entendimento dos candidatos?

3) O processo de inscrição pelo site é intuitivo e oferece todos esclarecimentos para o candidato?

4) O que você percebe que pode melhorar para o candidato em relação ao processo de inscrição do processo seletivo?

5) Após a IES liberar o resultado do processo seletivo, no seu entendimento, quais são as maiores dúvidas dos candidatos?

6) A efetivação da matrícula ocorre somente pelos canais digitais? Como é realizada a conferência dos documentos e qual o tempo gasto para efetivar o processo de matrícula?

7) Ao final do atendimento e da efetivação de compra do aluno, em algum momento é perguntado se ele está satisfeito?

8) No seu entendimento e a partir de todos os questionamentos, o que pode ser feito para que essa jornada do candidato seja mais eficiente e ágeis?

9) No seu entendimento quais são os atributos de valor oferecidos pela IES?

Durante a relação que você tem com os candidatos você consegue evidenciar que ele está percebendo esse valor?

10) Na sua percepção qual a imagem da marca da IES na cidade e no estado?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ALUNOS RECÉM MATRICULADOS

Identificação:

Nome. Idade. Cidade de residência.

- 1) Como conheceu a Universidade? O que te fez querer estudar especificamente nesta Universidade? Já teve alguma experiência anterior com a instituição?
- 2) O processo de seleção do curso transcorreu sem dificuldades? Quais os elementos que pesaram pra sua decisão?
- 3) Durante o processo de busca de informações, em qual canal você foi busca-las? As informações disponibilizadas pela Universidade foram suficientes para os esclarecimentos de suas dúvidas?
- 4) Qual a sua avaliação sobre o processo de inscrição do processo seletivo?
- 5) O que você percebe que pode melhorar em relação ao processo de inscrição do processo seletivo?
- 6) Após a Universidade liberar o resultado do processo seletivo, você teve alguma dúvida de qual seria o próximo passo?
- 7) Como se deu o processo de matrícula? Como foi realizada a conferencia dos documentos e qual o tempo gasto para efetivar o processo de matrícula?
- 8) Você teve alguma dificuldade de efetivar a matrícula?
- 9) No seu entendimento e a partir de todos os questionamentos, o que pode ser feito para que esse processo possa melhorar?
- 10) Na sua percepção qual a imagem da marca da Universidade na cidade e no estado?