

O CLIENTE NO CENTRO

ESTRATÉGIAS CONSULTIVAS PARA VENDER MAIS E FIDELIZAR MELHOR

VINICIUS RODRIGUES FERREIRA

Vinicius Rodrigues Ferreira

O CLIENTE NO CENTRO:
ESTRATÉGIAS CONSULTIVAS PARA VENDER MAIS E FIDELIZAR MELHOR

Diretora: Bárbara Aline Ferreira Assunção
Produção Gráfica, Capa, Diagramação: Editora Aluz
Revisão Técnica: Karoline Assunção
Jornalista Grupo Editorial Aluz: Barbara Aline Ferreira Assunção, MTB 0091284/SP
Bibliotecária Responsável: Sueli Costa, CRB-8/5213

CARO LEITOR,
Queremos saber sua opinião sobre nossos livros. Após a leitura, visite-nos no site https://editoraaluz.com.br

Copyright © 2025 by Vinicius Rodrigues Ferreira

Editora Acadêmica Aluz

Contato:
Email: rcmos.rev@gmail.com
Prefixos Editoriais:
ISSN 2675-9128
ISBN 978-65-994914
ISBN 978-65-996149
ISBN 978-65-995060
DOI 10.51473

Endereço: Rua Benedito Calixto, 143, térreo – Centro, SP, Mongaguá, Brasil | CEP: 11730-000. CNPJ 30006249000175

https://editoraaluz.com.br

SÃO PAULO
2025

Conselho Editorial:
Pós-Dra. Fabíola Ornellas de Araújo (São Paulo, Brasil)
Pós-Dr. José Crisólogo de Sales Silva (São Paulo, Brasil)
Pós-Dr. Sérgio Nunes de Jesus (Rondônia, Brasil)
Dr. Maurício Antônio de Araújo Gomes (Massachusetts, Estados Unidos)
Dr. Jorge Adrihan N. Moraes (Paraguai)
Dr. Eduardo Gomes da Silva Filho (Roraima, Brasil)
Dr. Eliuvomar Cruz da Silva (Amazonas, Brasil)
Dra. Ivanise Nazaré Mendes (Rondônia, Brasil)
Dra. Maria Cristina Sagário (Minas Gerais, Brasil)
Dra. Silvana Maria Aparecida Viana Santos (Espírito Santo, Brasil)
Dra. Celeste Mendes (São Paulo, Brasil)
Dr. Ivanildo do Amaral (Assunção, Paraguai)
Dr. Luiz Cláudio Gonçalves Júnior (São Paulo, Brasil)
Dr. José Maurício Diascânio (Espírito Santo, Brasil)
Dr. Geisse Martins (Flórida, Estados Unidos)
Dr. Cyro Masci (São Paulo, Brasil)
Dr. André Rosalem Signorelli (Espírito Santo, Brasil)
Me. Carlos Jose Domingos Alface (Maputo, Moçambique)
Me. Carlos Alberto Soares Júnior (Fortaleza, Ceará, Brasil)
Me. Michel Alves da Cruz (São Paulo-SP, Brasil)
Me. Paulo Maia (Belém, Pará, Brasil)
Me. Hugo Silva Ferreira (Minas Gerais, Brasil)
Me. Walmir Fernandes Pereira (Rio de Janeiro-RJ, Brasil)
Me. Solange Barreto Chaves (Vitória da Conquista, Bahia, Brasil)
Me. Rita de Cassia Soares Duque (Mato Grosso, Brasil)

Revisores:
Guilherme Bonfim (São Paulo, Brasil)
Felipe Lazari (São Paulo, Brasil)
Fernando Mancini (São Paulo, Brasil)
Karoline Assunção (Fortaleza, Brasil)

Equipe Técnica:
Editora-chefe: Prof. Barbara Aline Ferreira Assunção
Editor de Publicações: Luiz Fernando Souza Mancini
Analista de Publicações Científicas: Teógenes Assunção

Avaliação Científica
Este eBook foi submetido a avaliação por pares *(peer review*) no formato duplo-cego, garantindo rigor acadêmico, imparcialidade e qualidade editorial. Os autores não tiveram acesso à identidade dos avaliadores, e os avaliadores tampouco conheceram a identidade dos autores durante o processo de análise. Essa metodologia é adotada na comunidade científica para assegurar uma avaliação baseada exclusivamente no mérito do conteúdo apresentado. A Editora Acadêmica Aluz mantém seu compromisso com a integridade acadêmica, assegurando que todas as obras aprovadas passem por critérios técnicos e científicos reconhecidos internacionalmente.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O Cliente no Centro: Estratégias Consultivas para Vender Mais e Fidelizar Melhor
I. Vinicius Rodrigues Ferreira
1. Ed – São Paulo: Editora Acadêmica Aluz - Livros Completos, 2025. Digital, português (Brasil)
ISBN: 978-65-988211-1
DOI: 10.51473/ed.al.ocnc
Índices para catálogo sistemático:
1. I. IVendas 2, Estratégia, 3.Guia
2. CDD-600

Índices para catálogo sistemático: Tecnologia (ciências aplicadas)
Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009

PREFÁCIO

Escrever sobre gestão empresarial no século XXI implica reconhecer que vivemos uma era em que o cliente deixou definitivamente de ser receptor passivo de produtos e serviços para se tornar **protagonista ativo da criação de valor**. Nesse novo contexto, a experiência do cliente, aliada a estratégias consultivas de vendas, tornou-se o diferencial competitivo mais relevante para empresas de turismo, varejo e serviços.

É nesse cenário que surge a contribuição de **Vinicius Rodrigues Ferreira**, formado em Gestão pela Universidade Estadual de Goiás, cuja trajetória profissional e intelectual tem sido marcada por uma reflexão profunda sobre o papel da consultoria na transformação dos negócios. Seu trabalho propõe um deslocamento de paradigma: deixar de enxergar a venda como transação e a gestão como processo técnico para compreender que ambos só alcançam excelência quando partem da centralidade do cliente.

Este eBook não é apenas um guia de técnicas, mas uma **obra de pensamento estratégico** que dialoga com clássicos da administração — como Drucker, Kotler e Mintzberg — e ao mesmo tempo incorpora perspectivas contemporâneas de inovação, digitalização e experiência. A linguagem é acessível, mas o conteúdo é de alta densidade intelectual, propondo ao leitor reflexões aplicáveis tanto em multinacionais quanto em pequenas empresas que buscam diferenciação.

Ao longo dos capítulos, Vinicius articula teoria e prática, mostrando como consultoria em gestão pode transformar fluxos de vendas, fidelizar clientes e reposicionar negócios. A escolha do título, *O Cliente no Centro*, traduz essa visão: não se trata de modismo, mas de uma virada epistemológica na forma como pensamos e praticamos gestão.

Assim, este livro se dirige a gestores, consultores, empreendedores e estudantes que compreendem que **crescimento sustentável só é possível quando as empresas aprendem a encantar, ouvir e servir seus clientes com inteligência e estratégia**.

SUMÁRIO

Prefácio.....5

1. A Virada da Gestão: Do Produto ao Cliente.....7

2. O Papel da Consultoria na Era da Experiência.....11

3. Vendas Inteligentes e Consultivas.....15

4. A Experiência como Diferencial Competitivo.....19

5. Turismo: Laboratório da Experiência do Cliente.....24

6. Varejo e Serviços: Transformando Jornada em Valor.....29

7. Metodologias e Ferramentas para Consultoria em Gestão.....34

8. O Futuro da Consultoria e da Experiência do Cliente.....39

9. Competências Humanas e Cultura Organizacional na Centralidade do Cliente.....44

Conclusão. O Cliente como Horizonte da Gestão Contemporânea.....49

Bônus: Ferramentas Práticas e Exercícios para Aplicar a Centralidade no Cliente.....52

Leituras Recomendadas.....56

1

A Virada da Gestão: Do Produto ao Cliente



Durante boa parte do século XX, o foco predominante das empresas esteve centrado na **eficiência produtiva** e na redução de custos. Inspiradas nos modelos tayloristas e fordistas, organizações industriais acreditavam que dominar processos internos e alcançar escala era suficiente para assegurar competitividade. Nesse modelo, o cliente aparecia apenas no final da cadeia de valor, como receptor de mercadorias e serviços. Porter (1985) sistematizou essa lógica ao propor que as estratégias de liderança em custo ou diferenciação eram os caminhos para alcançar vantagem competitiva sustentável. No entanto, essa abordagem, embora eficaz em seu tempo, revelava uma visão limitada: tratava o cliente como consequência, e não como origem da estratégia.

Essa orientação ao produto foi gradualmente sendo questionada à medida que os mercados se tornaram mais complexos e competitivos. A ascensão do marketing moderno, especialmente a partir dos trabalhos de Philip Kotler, deslocou o olhar da empresa para o **mercado**. Kotler (2010) enfatizou que compreender as necessidades e desejos dos consumidores deveria ser o ponto de partida para a criação de valor. Contudo, mesmo sob a chamada "orientação para o mercado", muitas organizações continuaram operando internamente sob a lógica produtocêntrica, traduzindo a atenção ao consumidor em campanhas de comunicação, mas não em mudanças efetivas na estrutura estratégica.

A verdadeira ruptura ocorre no século XXI, quando a globalização, a digitalização e a hiperconectividade colocam o **cliente no centro da estratégia empresarial**. Peter Drucker (2016) já havia antecipado esse movimento ao afirmar que "a finalidade de um negócio é criar e manter um cliente". Essa frase, aparentemente simples, marca uma virada epistemológica: não é o produto que cria o cliente, mas o cliente que dá sentido ao produto. Nesse novo paradigma, a gestão não se reduz a alinhar processos internos, mas deve ser repensada como **arquitetura da experiência do cliente**, na qual cada interação compõe a percepção de valor.

Esse deslocamento foi acelerado por fatores tecnológicos. A disseminação das redes sociais, das plataformas digitais e dos sistemas de análise de dados transformou a dinâmica do consumo.

Hoje, clientes não apenas compram, mas **avaliam, recomendam e co-criam experiências**. Prahalad e Ramaswamy (2004) introduziram o conceito de co-criação de valor, no qual consumidores participam ativamente do processo estratégico, influenciando produtos, serviços e até modelos de negócio. Esse fenômeno significa que o cliente deixou de ser apenas destinatário das ofertas para se tornar protagonista da lógica empresarial.

Um exemplo claro vem do setor de turismo, onde a experiência do cliente é intrinsecamente parte do produto. Uma hospedagem não é apenas a utilização de um quarto, mas todo o conjunto de interações que vão desde o processo de reserva online até o atendimento no check-in, a hospitalidade durante a estadia e o contato pós-viagem. Nesse setor, qualquer falha em um ponto de contato pode comprometer a percepção de valor como um todo. Por outro lado, experiências positivas podem gerar fidelização duradoura. A atuação de Vinicius Rodrigues Ferreira, com histórico de liderança nesse segmento, evidencia como o turismo se consolidou como **laboratório da experiência**, cujas lições se aplicam ao varejo e a outros serviços.

Além do turismo, outros setores foram obrigados a se reestruturar sob a lógica da centralidade do cliente. O varejo tradicional, por exemplo, foi profundamente impactado pelo crescimento do comércio eletrônico e pela ascensão do modelo omnichannel. Empresas que antes se apoiavam exclusivamente na loja física passaram a compreender que o cliente transita entre múltiplos canais e espera consistência em todos eles. Davenport e Harris (2017) ressaltam que organizações orientadas por dados conseguem mapear essas jornadas complexas e oferecer soluções personalizadas, aumentando tanto a taxa de conversão quanto a fidelização.

Esse novo contexto exige que a gestão seja compreendida como prática multidimensional. Mintzberg (2011) adverte que a estratégia não pode ser reduzida a análises racionais ou modelos matemáticos; ela envolve também interpretação, narrativa e legitimidade social. Ao colocar o cliente no centro, gestores e consultores são obrigados a combinar ciência, arte e sensibilidade.

Isso significa reconhecer que, mais do que satisfazer demandas explícitas, é necessário **interpretar desejos latentes**, construir experiências simbólicas e criar vínculos emocionais.

A transição do produto ao cliente também implica mudanças na forma como se mede sucesso organizacional. Tradicionalmente, métricas como participação de mercado ou redução de custos dominavam a lógica estratégica. Hoje, indicadores como Net Promoter Score (NPS), Customer Lifetime Value (CLV) e taxas de retenção de clientes são tão ou mais importantes do que margens operacionais. Isso demonstra que a gestão contemporânea não busca apenas vender mais, mas vender de forma que crie relacionamentos duradouros e sustentáveis.

Outro ponto relevante é a dimensão ética e social desse movimento. Colocar o cliente no centro não significa apenas tratá-lo como fonte de receita, mas reconhecê-lo como sujeito de direitos e expectativas sociais. Porter e Kramer (2011) introduziram o conceito de valor compartilhado, defendendo que empresas só podem prosperar de forma duradoura se criarem benefícios tanto para clientes quanto para a sociedade. Isso reforça a ideia de que a experiência do cliente deve ser desenhada não apenas para encantar, mas também para promover responsabilidade social, sustentabilidade e inclusão.

Em síntese, a virada da gestão do produto para o cliente não é apenas um modismo passageiro, mas uma transformação estrutural que redefine a essência do que significa gerir organizações. O cliente não é mais receptor, mas **coautor do valor**; não é mais consequência, mas **ponto de partida**. Essa mudança exige novas ferramentas, novas métricas e novas mentalidades, que serão exploradas nos próximos capítulos. Para Vinicius Rodrigues Ferreira, essa visão não se limita a um discurso, mas constitui fundamento para uma prática consultiva que transforma vendas e fidelização em pilares da gestão estratégica contemporânea.

2

O Papel da Consultoria na Era da Experiência



A consultoria em gestão empresarial sempre foi vista como um campo privilegiado de aconselhamento estratégico, capaz de oferecer diagnósticos, estruturar processos e propor soluções inovadoras. Contudo, na chamada **era da experiência**, esse papel precisa ser reinterpretado à luz da centralidade do cliente. Não basta mais propor planos de ação voltados para eficiência interna; o consultor contemporâneo precisa atuar como **mediador entre tecnologia, dados e relações humanas**, ajudando empresas a desenhar jornadas de consumo capazes de encantar e fidelizar. Drucker (2016) já havia destacado que o cliente é a razão de existir de qualquer organização, mas hoje esse princípio se torna ainda mais evidente: é impossível falar em gestão sem falar em experiência do cliente.

Nesse novo contexto, a função da consultoria não é apenas técnica, mas também interpretativa e pedagógica. Mintzberg (2011) reforça que a estratégia é construída socialmente, no encontro entre diferentes visões e práticas. O consultor, portanto, deve assumir o papel de tradutor — alguém capaz de converter dados complexos em insights compreensíveis, de traduzir metodologias em processos práticos e de tornar conceitos abstratos em ações concretas. Essa capacidade de mediação é especialmente relevante em setores como turismo, varejo e serviços, nos quais a experiência do cliente é fragmentada em múltiplos pontos de contato e exige uma visão holística.

O papel consultivo também deve ser compreendido como catalisador de inovação. Chesbrough (2010), ao discutir inovação aberta, aponta que o conhecimento estratégico precisa circular entre diferentes atores para que a criatividade floresça. Aplicado à consultoria, isso significa que o consultor deve estimular empresas a romperem bolhas internas, ouvirem seus clientes, interagirem com parceiros externos e co-criarem soluções. Nesse sentido, a consultoria não é um serviço terceirizado, mas uma **plataforma de aprendizado organizacional**. Em vez de entregar relatórios engessados, o consultor moderno facilita processos de descoberta coletiva.

No setor de turismo, esse papel já se mostra evidente.

Operadoras e hotéis que recorrem à consultoria buscam não apenas aumentar vendas, mas redesenhar a experiência do hóspede. Desde a reserva digital até o atendimento no checkout, cada etapa é objeto de análise. Estudos da Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2020) indicam que a percepção de valor em viagens está cada vez mais ligada a experiências personalizadas. O consultor que atua nesse setor precisa, portanto, orientar gestores a compreender perfis de clientes, mapear jornadas e adotar ferramentas tecnológicas como CRMs, chatbots e inteligência preditiva para antecipar necessidades.

No varejo, o papel da consultoria segue a mesma lógica, mas com especificidades próprias. A ascensão do consumidor omnichannel exige que empresas alinhem estoques, canais digitais e atendimento físico em uma experiência integrada. Davenport e Harris (2017) defendem que organizações orientadas por dados são capazes de oferecer soluções mais consistentes, pois integram informações de múltiplas fontes. O consultor, nesse cenário, auxilia gestores a implantar sistemas de business intelligence, a interpretar relatórios de comportamento de compra e a transformar informações em ações de marketing e vendas. Assim, a consultoria deixa de ser apenas corretiva para se tornar **estratégica e proativa**.

É importante sublinhar que o papel do consultor na era da experiência é também o de **construtor de cultura organizacional**. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento só se torna ativo organizacional quando é internalizado por pessoas e práticas. Nesse sentido, a consultoria precisa ir além da resolução pontual de problemas: deve capacitar equipes, transferir competências e fomentar uma mentalidade de centralidade no cliente. Isso significa que o impacto do consultor não é medido apenas pelo resultado imediato em vendas, mas pela transformação cultural que gera ao longo do tempo.

Ademais, a consultoria na era da experiência deve equilibrar tecnologia e humanização. Porter e Heppelmann (2015) observam que produtos inteligentes e conectados transformam a relação entre empresas e clientes, mas alertam que a sofisticação

tecnológica pode ser insuficiente se não for acompanhada de sensibilidade humana. O consultor precisa, portanto, orientar empresas a adotarem inteligência artificial, automação e análise de dados sem perder o foco na personalização e no atendimento empático. Em setores como saúde, turismo ou serviços premium, esse equilíbrio entre dados e emoção é decisivo para a fidelização.

Outro desafio contemporâneo para a consultoria é a **legitimação perante os clientes corporativos**. Empresas que já tiveram experiências negativas com consultorias tradicionais, centradas em relatórios padronizados, podem desconfiar do valor real dos serviços consultivos. Nesse cenário, o consultor que atua com foco em experiência deve construir legitimidade por meio de resultados tangíveis, indicadores claros e metodologias participativas. Prahalad e Ramaswamy (2004) enfatizam que a co-criação gera engajamento justamente porque coloca o cliente — neste caso, a empresa contratante — como parte ativa do processo. Esse engajamento reduz resistências e fortalece a confiança.

Por fim, é necessário reconhecer que o papel da consultoria na era da experiência é dinâmico e evolutivo. As mudanças tecnológicas, os novos comportamentos de consumo e as crises globais (como a pandemia de COVID-19) mostram que a centralidade do cliente não é apenas um princípio teórico, mas uma condição de sobrevivência. O consultor, portanto, deve se posicionar como **intelectual prático**: alguém que domina conceitos, mas sabe aplicá-los em cenários reais e voláteis. É justamente nesse ponto que se diferencia a atuação de profissionais como Vinicius Rodrigues Ferreira, cuja trajetória no turismo e na gestão empresarial o capacita a propor estratégias que combinam análise crítica, inovação e aplicação concreta.

3

Vendas Inteligentes e Consultivas



O campo das vendas passou por uma profunda transformação nas últimas décadas. Durante boa parte do século XX, a venda era concebida como transação pontual, em que o objetivo central consistia em convencer o cliente a adquirir um produto ou serviço. Essa visão reducionista compreendia a venda como ato de persuasão unidirecional, marcado por roteiros rígidos e técnicas de pressão. Churchill e Peter (2000) caracterizam essa etapa como a do "hard selling", em que a preocupação estava mais em atingir metas de curto prazo do que em estabelecer relacionamentos duradouros. Na era da experiência, contudo, essa lógica torna-se insustentável: clientes mais informados, conectados e exigentes demandam interações baseadas em confiança, personalização e valor agregado.

O conceito de venda consultiva surge como resposta a esse novo cenário. Rackham (1996), em seu clássico estudo sobre vendas complexas, introduziu o modelo SPIN Selling, que enfatiza a necessidade de compreender a situação do cliente, identificar problemas, explorar implicações e propor soluções personalizadas. Essa abordagem marca a transição de uma lógica transacional para uma lógica consultiva, em que o vendedor assume o papel de conselheiro estratégico. Mais do que empurrar produtos, o profissional de vendas deve atuar como parceiro do cliente, ajudando-o a resolver problemas reais. Essa mudança não é apenas técnica, mas cultural, exigindo uma nova mentalidade organizacional.

A venda inteligente, por sua vez, refere-se à incorporação de dados, tecnologia e análise preditiva ao processo comercial. Davenport e Harris (2017) demonstram que empresas orientadas por analytics conseguem identificar padrões de comportamento, prever necessidades e oferecer propostas sob medida. Isso significa que a venda deixa de ser tentativa e erro para se tornar processo científico, apoiado em métricas e algoritmos. Em setores como turismo e varejo, por exemplo, sistemas de CRM permitem segmentar clientes com base em histórico de consumo, preferências declaradas e até interações em redes sociais, potencializando a assertividade das ofertas.

No setor de turismo, esse movimento é especialmente

evidente. Companhias aéreas, hotéis e operadoras utilizam algoritmos de revenue management para ajustar preços em tempo real, otimizando tanto a taxa de ocupação quanto a margem de lucro. O consultor que atua nesse setor precisa orientar gestores a utilizar tais ferramentas sem comprometer a percepção de valor do cliente. Isso significa equilibrar eficiência econômica com experiência positiva, garantindo que o cliente não se sinta explorado por práticas de precificação dinâmica. Nesse caso, a venda consultiva se torna mediadora entre os interesses empresariais e as expectativas do consumidor.

No varejo, as vendas inteligentes manifestam-se por meio da integração omnichannel. O cliente moderno pode iniciar a jornada de compra online, avaliar o produto em loja física e concluir a transação via aplicativo. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) descrevem esse fenômeno como "Marketing 4.0", no qual os limites entre canais desaparecem e a experiência deve ser consistente em todos os pontos de contato. A venda consultiva, nesse cenário, exige que vendedores e gestores dominem não apenas técnicas de persuasão, mas também ferramentas digitais e métricas de performance. O consultor em gestão desempenha papel essencial ao estruturar fluxos de vendas que considerem essa complexidade.

Outro aspecto central da venda consultiva é a ênfase na construção de relacionamentos de longo prazo. Reichheld (1996) introduziu o conceito de "loyalty effect", demonstrando que clientes fiéis são mais rentáveis, pois compram mais, recomendam a empresa e custam menos para serem retidos. Nesse sentido, a venda inteligente não se encerra no fechamento do negócio, mas se estende ao pós-venda e à gestão da experiência contínua. Consultores devem auxiliar empresas a criar sistemas de fidelização, programas de recompensas e estratégias de acompanhamento que reforcem o vínculo emocional entre cliente e marca.

É importante destacar que a venda consultiva não elimina a dimensão humana da interação. Pelo contrário, ela a intensifica. Mintzberg (2011) lembra que a gestão é prática social, e isso vale também para o processo de vendas. A tecnologia fornece dados e previsões, mas é o relacionamento humano que cria confiança,

interpreta sinais sutis e constrói empatia. O consultor, nesse caso, precisa orientar equipes comerciais a equilibrar o uso de ferramentas digitais com o desenvolvimento de soft skills como escuta ativa, comunicação assertiva e inteligência emocional. Essa combinação é o que diferencia vendas inteligentes de vendas meramente automatizadas.

Por fim, a venda consultiva deve ser vista como componente estratégico da gestão empresarial. Não se trata apenas de técnica de vendas, mas de filosofia organizacional que coloca o cliente no centro. Empresas que internalizam essa lógica conseguem alinhar marketing, operações e atendimento em torno de um mesmo objetivo: criar valor sustentável por meio de relacionamentos de confiança. Vinicius Rodrigues Ferreira, ao propor esse enfoque em sua prática consultiva, reforça que vender mais e fidelizar melhor não são metas opostas, mas dimensões complementares de uma mesma estratégia de gestão centrada no cliente.

4

A Experiência como Diferencial Competitivo



A noção de experiência do cliente, embora recente como campo estruturado de estudo, já se consolidou como um dos principais diferenciais competitivos do século XXI. Pine e Gilmore (1999) foram pioneiros ao defender que as economias evoluíram de modelos baseados em produtos para modelos baseados em experiências, em que o valor percebido está menos na mercadoria entregue e mais no significado gerado para o consumidor. Essa perspectiva transformou radicalmente a gestão empresarial, deslocando a ênfase de eficiência operacional para a criação de jornadas capazes de envolver emocionalmente os clientes. Na era atual, marcada por mercados saturados e clientes hiperconectados, a experiência é frequentemente o fator decisivo entre a fidelização e o abandono de uma marca.

Ao analisar o contexto histórico, percebe-se que a experiência do cliente não substitui os fundamentos clássicos da administração, mas os ressignifica. Drucker (2016) já alertava que a finalidade de um negócio é "criar e manter clientes", e isso implica que a gestão deve ir além da produção ou da venda. O cliente, cada vez mais informado e com inúmeras alternativas à disposição, escolhe não apenas com base em preço ou funcionalidade, mas em como se sente ao interagir com a empresa. Essa mudança exige que gestores e consultores compreendam que a experiência é **dimensão estratégica**, não detalhe acessório. Empresas que negligenciam esse aspecto correm o risco de serem percebidas como indiferenciadas e substituíveis.

A experiência deve ser entendida como um sistema complexo que integra múltiplos pontos de contato. Meyer e Schwager (2007) definem experiência do cliente como a soma de todas as interações que uma pessoa tem com uma empresa, ao longo do tempo. Isso inclui desde o primeiro contato em canais digitais até o suporte pós-venda, passando pela qualidade do atendimento humano, pela consistência da comunicação e pela percepção de valor em cada etapa. Para consultores em gestão, o desafio é mapear esses pontos de contato e identificar gargalos ou oportunidades de encantamento. Um único ponto negativo pode comprometer toda a jornada, o que exige visão holística e sistêmica.

No turismo, a experiência sempre esteve no centro da proposta de valor. Hotéis, companhias aéreas e destinos turísticos não vendem apenas hospedagem ou transporte, mas a promessa de memórias, emoções e pertencimento. A hospitalidade é, por definição, experiência. Estudos da Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2020) mostram que viajantes estão cada vez mais interessados em experiências autênticas e personalizadas, em vez de pacotes padronizados. Isso significa que o consultor que atua nesse setor precisa orientar empresas a desenvolver produtos que contem histórias, que conectem cultura e identidade, e que transformem cada viagem em narrativa única. A gestão da experiência é, portanto, parte indissociável da gestão do negócio.

No varejo, a experiência ganhou protagonismo com a ascensão do consumidor omnichannel. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), ao discutir o Marketing 4.0, destacam que o consumidor contemporâneo transita entre diferentes canais e espera coerência em todos eles. A loja física deixou de ser apenas ponto de venda para se tornar espaço de interação e encantamento. O e-commerce não é apenas transação, mas vitrine de relacionamento. A venda via aplicativo não é apenas conveniência, mas também oportunidade de personalização. Consultores precisam, assim, estruturar estratégias que integrem canais, garantam consistência e criem fluidez na jornada do cliente, sob pena de perder competitividade.

Outro ponto essencial é que a experiência do cliente não pode ser reduzida a encantamento superficial. Reichheld (1996), ao formular o conceito de "loyalty effect", demonstrou que a fidelidade não se constrói apenas com satisfação momentânea, mas com confiança e valor contínuo. Isso implica que as empresas devem criar sistemas de acompanhamento, programas de fidelização e práticas de pós-venda que assegurem consistência ao longo do tempo. O consultor, nesse caso, deve ajudar a desenhar processos que não apenas encantem, mas também sustentem relacionamentos duradouros. A experiência verdadeira não se resume ao "uau" inicial, mas à construção de confiança cotidiana.

É importante também analisar a experiência como ativo intangível e difícil de imitar. Barney (1991) argumenta que vantagens

competitivas sustentáveis dependem de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (VRIO framework). A experiência do cliente, quando bem desenhada, cumpre todos esses requisitos: é construída socialmente, depende de cultura organizacional e não pode ser copiada facilmente pelos concorrentes. Nesse sentido, investir em experiência não é custo, mas estratégia de diferenciação sustentável. O consultor em gestão precisa mostrar às empresas que o retorno não está apenas em vendas imediatas, mas em aumento de valor de marca, em reputação e em barreiras à concorrência.

Um desafio central para a gestão da experiência é equilibrar tecnologia e humanização. Davenport e Harris (2017) ressaltam que a adoção de analytics e inteligência artificial potencializa a personalização em escala, permitindo prever preferências e ajustar ofertas. Contudo, Mintzberg (2011) lembra que a gestão é prática social, e interações humanas não podem ser substituídas apenas por algoritmos. O consultor deve orientar empresas a usar tecnologia como meio, não como fim, garantindo que o cliente perceba cuidado genuíno, empatia e autenticidade. Em setores como hotelaria, saúde ou serviços premium, esse equilíbrio é decisivo para construir experiências memoráveis.

A experiência do cliente também envolve dimensão simbólica. Pine e Gilmore (1999) destacam que experiências memoráveis funcionam como narrativas que dão sentido à vida dos consumidores. Isso significa que empresas precisam ser capazes de contar histórias, criar rituais e oferecer significados. No turismo, isso se traduz em pacotes que conectam viajantes a culturas locais. No varejo, em marcas que expressam estilos de vida. Nos serviços, em atendimentos que transmitem confiança e proximidade. A consultoria, nesse contexto, deve ser capaz de ajudar organizações a desenhar não apenas processos funcionais, mas também **universos simbólicos** que gerem identidade e pertencimento.

Por fim, é fundamental destacar que a experiência do cliente é dinâmica e precisa ser constantemente atualizada. O que hoje encanta pode amanhã se tornar trivial. Teece (2010) enfatiza que a vantagem competitiva dinâmica depende da capacidade de

renovar continuamente competências e propostas de valor. Isso implica que a experiência deve ser revisada, testada e ajustada de forma permanente. O papel do consultor é ajudar empresas a criarem mecanismos de inovação contínua, como laboratórios de experiência, pesquisas de feedback em tempo real e experimentação rápida de novos formatos. A gestão da experiência, portanto, não é projeto pontual, mas processo estratégico ininterrupto.

Em síntese, a experiência do cliente emerge como diferencial competitivo porque reúne múltiplas dimensões: emocional, simbólica, tecnológica, cultural e econômica. É um ativo intangível, mas de impacto tangível nos resultados organizacionais. Empresas que compreendem essa lógica conseguem fidelizar clientes, proteger margens e construir marcas sólidas. Consultores, por sua vez, têm a missão de orientar organizações a desenhar jornadas consistentes, integradas e inovadoras. Na visão de Vinicius Rodrigues Ferreira, colocar o cliente no centro não é apenas slogan, mas imperativo estratégico — e a experiência é o campo onde essa centralidade se concretiza de forma mais evidente.

5

Turismo: Laboratório da Experiência do Cliente



O turismo é, por excelência, o setor onde a experiência do cliente constitui não apenas um diferencial, mas a própria essência da oferta. Diferente de outros segmentos econômicos, em que o produto pode ser tangível e mensurável, no turismo o valor reside quase totalmente na percepção subjetiva do viajante. Um mesmo destino pode ser lembrado como inesquecível ou frustrante dependendo da experiência vivida, e isso coloca a gestão da experiência como núcleo da competitividade. Pine e Gilmore (1999) afirmam que experiências memoráveis são aquelas que transcendem o consumo funcional e se transformam em narrativas pessoais. No turismo, essa lógica se intensifica: cada viagem é uma história, e cada detalhe pode potencializar ou comprometer a memória construída.

A trajetória de Vinicius Rodrigues Ferreira no setor turístico reforça essa perspectiva, pois demonstra como o turismo funciona como **laboratório vivo** da experiência do cliente. Ao atuar em ambientes onde a hospitalidade é central, ele pôde observar de perto como pequenos gestos de atenção — como a forma de uma recepcionista cumprimentar um hóspede ou a agilidade de resposta a uma dúvida durante a reserva — podem definir o nível de satisfação. Estudos da Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2020) indicam que viajantes modernos não buscam apenas serviços eficientes, mas experiências autênticas, personalizadas e capazes de gerar emoção. O turismo ensina que **o cliente não compra um quarto de hotel, mas a sensação de acolhimento; não adquire apenas uma passagem aérea, mas a confiança de chegar ao destino com tranquilidade**.

Um aspecto fundamental que o turismo ensina a outros setores é a **integração entre múltiplos pontos de contato**. A jornada de um turista começa muito antes do embarque e se estende para além do retorno. Inclui a pesquisa online, a comparação de preços, a interação com agentes, o atendimento em aeroportos, a hospedagem, a gastronomia e até o pós-viagem com feedbacks e avaliações em plataformas digitais. Meyer e Schwager (2007) definem a experiência do cliente como a soma dessas interações. No turismo, cada ponto de contato precisa ser cuidadosamente

desenhado e integrado, sob pena de um único erro comprometer a percepção global. Essa lógica é transferível para qualquer setor que busque encantamento e fidelização.

Além disso, o turismo destaca a importância da **cocriação de valor**. Prahalad e Ramaswamy (2004) sustentam que consumidores contemporâneos desejam participar ativamente da construção de suas experiências. No turismo, isso se materializa quando viajantes escolhem itinerários personalizados, participam de atividades locais ou interagem diretamente com comunidades anfitriãs. Essa participação ativa cria senso de pertencimento e fortalece vínculos emocionais. Para consultores em gestão, a lição é clara: empresas que permitem que clientes cocriem parte da experiência alcançam níveis mais elevados de satisfação e fidelização.

Outro aprendizado relevante do turismo é a **gestão das expectativas**. Kotler (2010) observa que a satisfação é função da comparação entre expectativas prévias e desempenho percebido. No turismo, essa equação é ainda mais delicada, pois as expectativas são construídas por campanhas publicitárias, comentários em redes sociais e avaliações em sites especializados. Se a promessa não corresponde à realidade, a decepção pode ser devastadora. Por outro lado, superar expectativas resulta em experiências memoráveis e fidelização. O consultor em gestão deve orientar empresas de todos os setores a alinhar discurso e prática, garantindo consistência entre promessa e entrega.

A importância do turismo como laboratório também se evidencia na utilização de **tecnologias emergentes** para aprimorar a experiência. Companhias aéreas utilizam sistemas de revenue management para ajustar preços de acordo com demanda, hotéis investem em aplicativos de check-in digital e destinos turísticos aplicam realidade aumentada para enriquecer visitas culturais. Davenport e Harris (2017) destacam que analytics e inteligência artificial permitem personalização em larga escala, algo cada vez mais presente na hotelaria e no setor de viagens. Essa integração entre tecnologia e hospitalidade mostra que a experiência não é apenas humana ou digital, mas resultado da

combinação equilibrada entre ambos.

É importante destacar que o turismo, além de laboratório de experiência, é também setor de alta vulnerabilidade. Crises políticas, sanitárias ou ambientais afetam diretamente a percepção dos clientes. A pandemia de COVID-19 mostrou como o setor pode ser paralisado em escala global, revelando a necessidade de resiliência e inovação. Nesse cenário, empresas que investiram em experiência digital (como tours virtuais, suporte remoto e políticas de cancelamento flexíveis) conseguiram manter vínculos com clientes mesmo durante a interrupção das viagens. O aprendizado é claro: a experiência não depende apenas de contextos favoráveis, mas pode ser mantida por meio de criatividade e adaptação.

Outro ponto em que o turismo se destaca é na **dimensão simbólica das experiências**. Pine e Gilmore (1999) argumentam que experiências memoráveis criam significados e marcos na vida das pessoas. Uma lua de mel em um destino paradisíaco, uma viagem de formatura ou uma visita a locais históricos se tornam lembranças que moldam identidades. Isso reforça a ideia de que a experiência é um ativo intangível, mas de altíssimo valor. Empresas de outros setores podem aprender que clientes não compram apenas utilidade, mas também significado. O consultor, nesse sentido, deve ajudar organizações a descobrir quais narrativas e valores simbólicos podem ser incorporados em suas jornadas de consumo.

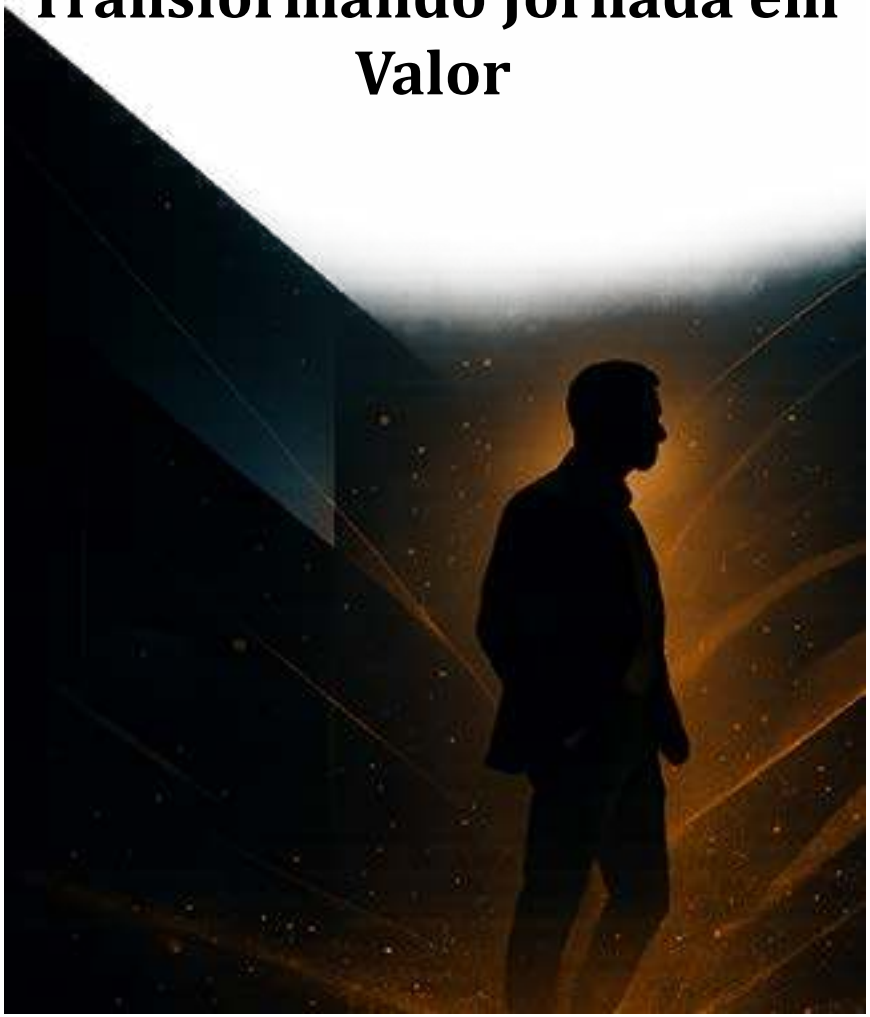
Além disso, o turismo ensina que **a experiência não termina no consumo imediato**. Avaliações pós-viagem, relatos em redes sociais e recomendações pessoais prolongam o ciclo da experiência e impactam diretamente a reputação de destinos e empresas. Reichheld (1996) mostrou que clientes promotores são os principais motores de crescimento orgânico, por meio do boca a boca positivo. No turismo, isso é ainda mais evidente: uma boa experiência pode atrair dezenas de novos clientes, enquanto uma experiência ruim pode afastar centenas. Essa lógica é igualmente válida no varejo e nos serviços, reforçando a importância da consistência e da gestão ativa do relacionamento pós-compra.

Por fim, o turismo evidencia a centralidade da

hospitalidade como dimensão da experiência. Mais do que infraestrutura ou tecnologia, o que marca a memória de um cliente é a forma como foi tratado. A hospitalidade, entendida como prática de acolher, cuidar e respeitar, é elemento universal de encantamento. Mintzberg (2011) reforça que a gestão é, acima de tudo, prática social, e o turismo comprova essa premissa diariamente. Ao extrapolar para outros setores, percebe-se que a humanização é o que sustenta a experiência. Consultores devem, portanto, lembrar que dados, sistemas e metodologias são fundamentais, mas não substituem o olhar humano, a empatia e o cuidado genuíno com o cliente.

6

Varejo e Serviços: Transformando Jornada em Valor



O varejo e os serviços constituem, ao lado do turismo, os setores que mais evidenciam a necessidade de colocar o cliente no centro. A transformação digital, a ascensão do consumidor omnichannel e a intensificação da concorrência global criaram um cenário em que produtos se tornaram facilmente substituíveis, e a diferenciação passou a depender cada vez mais da **qualidade da experiência oferecida ao consumidor**. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) descrevem esse fenômeno como parte do "Marketing 4.0", no qual a integração entre canais físicos e digitais é imprescindível para gerar valor. Nesse contexto, o papel da consultoria é ajudar empresas a estruturar jornadas consistentes que convertam interações em vínculos duradouros.

O varejo, em particular, foi profundamente impactado pela revolução digital. O cliente atual transita com naturalidade entre plataformas online, aplicativos móveis e lojas físicas, esperando encontrar a mesma coerência em todos os pontos de contato. Davenport e Harris (2017) apontam que organizações orientadas por dados conseguem responder melhor a essas demandas ao personalizar ofertas, prever comportamentos de compra e ajustar preços dinamicamente. Contudo, essa integração não ocorre de maneira espontânea: exige planejamento estratégico, investimento em tecnologia e transformação cultural. O consultor em gestão empresarial tem a missão de guiar esse processo, ajudando empresas a alinhar estoques, treinar equipes e desenhar experiências fluidas.

No setor de serviços, a centralidade da experiência se manifesta de maneira ainda mais intensa. Serviços, diferentemente de produtos, são intangíveis e consumidos simultaneamente à sua entrega. Isso significa que não há possibilidade de estocar ou corrigir posteriormente: a experiência vivida é definitiva. Lovelock e Wirtz (2011) destacam que a variabilidade e a simultaneidade são características intrínsecas dos serviços, o que os torna especialmente dependentes da qualidade da interação humana. O consultor, nesse contexto, precisa ajudar empresas a desenvolver padrões de atendimento, protocolos de qualidade e estratégias de encantamento que garantam consistência mesmo

em ambientes altamente dinâmicos.

Um exemplo claro dessa transformação é observado em setores como alimentação e estética. Restaurantes deixaram de ser apenas espaços de refeição para se tornarem ambientes de experiência gastronômica, onde decoração, música, atendimento e narrativa culinária importam tanto quanto o sabor da comida. Barbearias, clínicas de estética e academias passaram a investir em design de ambiente, serviços complementares e storytelling de marca. A lógica é a mesma: o cliente busca não apenas um serviço funcional, mas uma experiência que traduza identidade, estilo de vida e pertencimento. A consultoria, nesses casos, deve oferecer ferramentas para mapear jornadas, identificar pontos críticos e ampliar oportunidades de encantamento.

A gestão da experiência no varejo e nos serviços também envolve o desafio da **personalização em escala**. Reichheld (1996) demonstrou que clientes fiéis são mais rentáveis, pois compram mais e recomendam com maior intensidade. Contudo, a fidelização só ocorre quando o cliente sente que é tratado como indivíduo, e não como massa indiferenciada. Aqui, o uso de tecnologia, como sistemas de CRM, inteligência artificial e machine learning, torna-se essencial. O consultor deve orientar empresas a integrar esses sistemas de forma inteligente, transformando dados em insights acionáveis e experiências personalizadas, sem perder o caráter humano da interação.

Outro aspecto crucial é a coerência entre promessa e entrega. Kotler (2010) lembra que a satisfação é determinada pela diferença entre expectativa e desempenho percebido. No varejo e nos serviços, essa relação é ainda mais delicada porque a propaganda e a comunicação digital criam expectativas elevadas. Se a entrega não corresponde, o cliente não apenas abandona a empresa, mas frequentemente compartilha sua frustração em redes sociais, ampliando o impacto negativo. O consultor precisa auxiliar gestores a alinhar discurso e prática, estabelecendo métricas de acompanhamento e processos de melhoria contínua que assegurem consistência entre o que se promete e o que se entrega.

A experiência nesses setores também deve ser vista como

estratégia de diferenciação sustentável. Barney (1991) argumenta que recursos valiosos, raros e inimitáveis são a base de vantagens competitivas duradouras. Uma experiência bem construída se enquadra nesse perfil: não pode ser facilmente copiada por concorrentes, pois depende de cultura organizacional, treinamento de equipes e narrativa de marca. Consultores têm papel decisivo ao identificar quais elementos da experiência podem se tornar recursos estratégicos únicos, ajudando empresas a proteger e escalar esses diferenciais.

O papel do consultor, no entanto, não é apenas técnico, mas também cultural e simbólico. Mintzberg (2011) ressalta que a gestão é prática social, moldada por valores, crenças e interações. Isso significa que a consultoria deve ajudar organizações a internalizar uma cultura de centralidade no cliente, indo além da implementação de ferramentas ou processos. Essa cultura precisa ser vivida no cotidiano das equipes, refletida na forma de atender, de resolver problemas e de interpretar necessidades. Quando a centralidade no cliente se torna parte do DNA organizacional, a experiência deixa de ser projeto e passa a ser identidade.

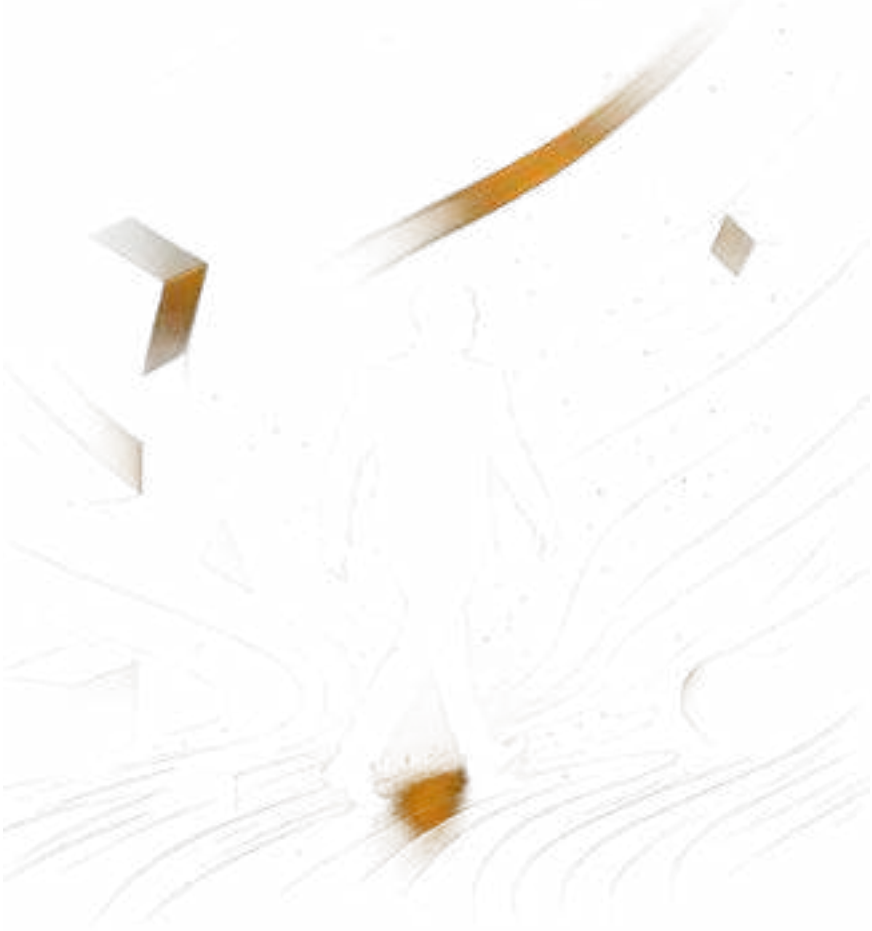
É fundamental ainda analisar os impactos da experiência no **pós-consumo**. Serviços de atendimento, programas de fidelidade e acompanhamento digital prolongam a jornada e reforçam a percepção de valor. No varejo, isso se traduz em programas de recompensas, cupons digitais e suporte pós-compra. Nos serviços, em retornos periódicos, pesquisas de satisfação e relacionamento ativo. Prahalad e Ramaswamy (2004) defendem que a co-criação de valor se estende ao longo de toda a jornada, e não se encerra no momento da transação. O consultor deve orientar empresas a criar sistemas que prolonguem a experiência, garantindo que o vínculo com o cliente seja continuamente reforçado.

Por fim, é importante destacar que o varejo e os serviços, ao lado do turismo, compõem setores em que a experiência do cliente não é apenas estratégica, mas também **sobrevivencial**. Em mercados saturados, em que a diferenciação por preço é insustentável e a inovação tecnológica é rapidamente copiada, o que permanece como diferencial duradouro é a qualidade da

experiência percebida. Consultores que compreendem essa lógica têm a capacidade de transformar negócios inteiros, reposicionando empresas em seus mercados e criando valor sustentável. Na visão de Vinicius Rodrigues Ferreira, transformar jornada em valor é o verdadeiro objetivo da gestão contemporânea, e o varejo e os serviços são os campos onde essa transformação se revela de forma mais concreta.

7

Metodologias e Ferramentas para Consultoria em Gestão



A atuação da consultoria em gestão empresarial só alcança efetividade plena quando associada a metodologias estruturadas e ferramentas capazes de traduzir conceitos em práticas concretas. A teoria, por si só, não é suficiente: é necessário fornecer instrumentos que permitam às organizações diagnosticar problemas, estruturar soluções e monitorar resultados de forma contínua. Drucker (2016) já destacava que "o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado", ressaltando a importância de indicadores e modelos. Nesse sentido, a consultoria não é apenas aconselhamento, mas **arquitetura de processos de aprendizagem e execução**, na qual metodologias bem escolhidas são cruciais para transformar estratégia em resultados.

Uma das ferramentas mais reconhecidas no campo da gestão é o **Business Model Canvas**, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010). Essa metodologia possibilita mapear os elementos centrais de um modelo de negócio em um quadro visual simples, permitindo compreender relações entre proposta de valor, segmentos de clientes, canais, atividades-chave e fluxos de receita. Para a consultoria, o Canvas funciona como ponto de partida diagnóstico, capaz de revelar incoerências estratégicas ou lacunas de valor. Em setores como turismo, varejo e serviços, o Canvas permite enxergar se a jornada do cliente está coerente com a proposta de valor e se os canais de atendimento realmente entregam a experiência prometida.

Outro método de destaque é o **Customer Journey Mapping**, ou mapa da jornada do cliente. Meyer e Schwager (2007) ressaltam que a experiência é a soma das interações com a empresa ao longo do tempo, o que torna necessário compreender essas interações de forma sistemática. O mapeamento da jornada identifica pontos de contato, momentos de verdade, potenciais gargalos e oportunidades de encantamento. A consultoria que utiliza essa ferramenta ajuda empresas a visualizar a jornada sob a ótica do cliente, e não da organização. Isso pode significar, por exemplo, perceber que o maior problema não está no produto em si, mas em etapas como o pós-venda ou o suporte técnico.

A mensuração da performance é outro aspecto crítico,

e aqui entram os **Key Performance Indicators (KPIs)** e os **Objectives and Key Results (OKRs)**. Os KPIs, quando bem desenhados, fornecem métricas específicas e tangíveis que permitem monitorar resultados em tempo real. Já os OKRs, popularizados por empresas como Google, oferecem uma metodologia ágil para alinhar objetivos estratégicos com resultados mensuráveis. Do ponto de vista da consultoria, esses instrumentos funcionam como sistemas de governança: permitem transformar recomendações em compromissos e monitorar sua execução. Para Vinicius Rodrigues Ferreira, a eficácia da consultoria está em conseguir traduzir a centralidade no cliente em indicadores concretos de fidelização, satisfação e recorrência.

No campo das comparações estratégicas, o **benchmarking** constitui ferramenta essencial. Camp (1989), pioneiro no tema, definiu benchmarking como o processo de buscar as melhores práticas em diferentes setores e adaptá-las ao próprio contexto organizacional. Consultores em gestão utilizam essa abordagem para mostrar que soluções aplicadas em turismo, por exemplo, podem ser adaptadas ao varejo ou aos serviços. O benchmarking, entretanto, não deve ser confundido com cópia mecânica: trata-se de identificar práticas de excelência e transformá-las em inspiração para inovação contextualizada. Essa metodologia, quando bem aplicada, ajuda empresas a evitar erros e acelerar processos de diferenciação.

A digitalização também trouxe um conjunto de ferramentas indispensáveis, entre elas os **sistemas de Customer Relationship Management (CRM)** e as plataformas de **Business Intelligence (BI)**. Davenport e Harris (2017) destacam que organizações orientadas por dados conseguem oferecer experiências mais personalizadas e consistentes. O CRM permite registrar interações, acompanhar preferências e oferecer soluções sob medida a cada cliente. Já o BI transforma grandes volumes de dados em relatórios analíticos capazes de guiar decisões estratégicas. Consultores que dominam essas ferramentas ampliam sua capacidade de impactar empresas, oferecendo diagnósticos mais precisos e recomendações embasadas em evidências.

No setor de turismo, essas metodologias se traduzem em práticas concretas, como o uso de sistemas de revenue management para precificação dinâmica ou de algoritmos para prever fluxos de ocupação em hotéis. No varejo, aplicam-se em modelos omnichannel que integram dados de loja física, e-commerce e aplicativos móveis. Em serviços, permitem acompanhar níveis de satisfação e ajustar processos em tempo real. A consultoria, nesse sentido, não apenas ensina o uso das ferramentas, mas também ajuda a **personalizar sua aplicação** em cada setor, considerando suas especificidades e desafios.

É importante destacar que a adoção de metodologias e ferramentas não pode ser um fim em si mesma. Mintzberg (2011) alerta que a gestão excessivamente padronizada corre o risco de perder sensibilidade diante da complexidade real das organizações. O consultor precisa, portanto, adotar postura crítica, escolhendo metodologias que façam sentido para o contexto e evitando a tentação de aplicar modismos sem reflexão. Isso implica compreender a cultura da empresa, o perfil de seus clientes e sua maturidade organizacional antes de recomendar qualquer modelo ou ferramenta.

Outro ponto fundamental é o papel pedagógico das metodologias. Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que o conhecimento organizacional é criado por meio da interação e da internalização de práticas. Quando a consultoria utiliza ferramentas como Canvas, OKRs ou Customer Journey Mapping, o objetivo não deve ser apenas entregar resultados imediatos, mas **ensinar as equipes a pensar estrategicamente**, transferindo conhecimento e construindo autonomia. Essa perspectiva faz da consultoria não apenas serviço temporário, mas catalisador de aprendizado organizacional contínuo.

Por fim, é necessário compreender que metodologias e ferramentas são meios, e não fins. Seu valor está em ajudar organizações a alinhar discurso e prática, promessa e entrega, estratégia e operação. O consultor de alto nível, como propõe Vinicius Rodrigues Ferreira, deve ser capaz de combinar diferentes metodologias em ecossistemas integrados, capazes de

gerar diagnósticos precisos, estratégias coerentes e experiências memoráveis. O verdadeiro diferencial da consultoria não está na aplicação mecânica de modelos, mas na **capacidade de contextualizar, adaptar e inovar a partir deles**. Assim, metodologias e ferramentas se transformam em pontes entre teoria e prática, entre o cliente e a organização, entre o presente e o futuro da gestão.

8

O Futuro da Consultoria e da Experiência do Cliente



Pensar o futuro da consultoria em gestão e da experiência do cliente significa compreender como tendências tecnológicas, sociais e econômicas estão redesenhando o modo como empresas se relacionam com consumidores. A consultoria, historicamente associada a diagnósticos e relatórios, precisa se reposicionar como prática **dinâmica, interativa e baseada em dados em tempo real**. Davenport e Harris (2017) afirmam que organizações orientadas por analytics superam seus concorrentes porque transformam dados em vantagem competitiva. Para os consultores, isso significa que o futuro de sua atuação dependerá da capacidade de traduzir inteligência de dados em experiências personalizadas e encantadoras, mantendo sempre o equilíbrio entre eficiência e humanização.

Um dos eixos centrais dessa transformação é a **inteligência artificial**. Algoritmos de machine learning e ferramentas de IA generativa já estão remodelando o atendimento ao cliente, com chatbots capazes de simular interações humanas e sistemas que recomendam produtos com base em padrões de consumo. No entanto, Mintzberg (2011) lembra que a gestão é prática social, e confiar apenas em tecnologia pode comprometer a autenticidade da experiência. O futuro da consultoria, portanto, não será substituir relações humanas por algoritmos, mas **ensinar empresas a usar IA como apoio à empatia**, garantindo que o cliente perceba proximidade e personalização reais, e não apenas eficiência automatizada.

Outro aspecto que moldará o futuro da consultoria é a **economia da experiência ampliada**. Pine e Gilmore (1999) já haviam apontado que experiências são o próximo estágio da economia, mas hoje esse conceito se expande para o digital e o híbrido. Realidade aumentada, realidade virtual e metaverso oferecem novas formas de interação entre empresas e clientes, criando experiências imersivas e multisensoriais. No turismo, isso pode significar visitas virtuais a destinos antes da viagem; no varejo, a experimentação digital de produtos; nos serviços, atendimentos personalizados em ambientes virtuais. O consultor terá o papel de orientar organizações a adotar essas tecnologias

sem perder de vista a autenticidade e a relevância para o cliente.

A sustentabilidade também será determinante no futuro da experiência. Porter e Kramer (2011) destacam que a legitimidade das empresas depende de sua capacidade de criar valor compartilhado, beneficiando tanto clientes quanto a sociedade. Cada vez mais, consumidores exigem práticas sustentáveis e responsáveis, e a experiência passa a ser julgada não apenas pelo atendimento ou pelo produto, mas pela coerência ética da organização. Consultores em gestão precisarão incorporar métricas ambientais, sociais e de governança (ESG) em suas recomendações, mostrando que a centralidade no cliente inclui também o respeito ao meio ambiente e à comunidade.

Outro vetor do futuro é a **hiperpersonalização**. Se no passado a personalização era oferecer produtos segmentados, no futuro ela significará adaptar cada interação às preferências individuais do cliente. Isso exigirá uso intensivo de dados, mas também transparência e confiança. Reichheld (1996) mostrou que a fidelidade depende da confiança contínua, e isso inclui a forma como dados pessoais são tratados. O consultor terá de orientar empresas a equilibrar personalização e privacidade, garantindo conformidade regulatória e respeito à autonomia do consumidor. Nesse ponto, ética e tecnologia estarão entrelaçadas, e a experiência só será considerada positiva se for também segura e transparente.

O futuro da consultoria em gestão também será marcado pela **agilidade e flexibilidade**. O modelo tradicional, em que relatórios levavam meses para serem entregues, perde espaço em um mundo em que decisões precisam ser tomadas em tempo real. Teece (2010) argumenta que a vantagem competitiva dinâmica depende da capacidade de reconfiguração constante de competências. A consultoria, nesse cenário, deve se tornar mais ágil, oferecendo insights rápidos, testando hipóteses em ciclos curtos e ajudando empresas a experimentar e ajustar suas estratégias continuamente. Isso implica em metodologias ágeis, prototipagem e inovação constante como parte da rotina consultiva.

É preciso considerar também a **globalização e a intercultu-**

ralidade na experiência do cliente. Com mercados cada vez mais interconectados, empresas precisam lidar com consumidores de diferentes culturas, valores e expectativas. O turismo já ensina essa lição, mas o varejo e os serviços também enfrentarão esse desafio de forma crescente. Consultores terão de orientar organizações a adaptar experiências a contextos culturais específicos, equilibrando padrões globais e sensibilidades locais. Isso exigirá não apenas conhecimento técnico, mas também inteligência cultural, empatia e capacidade de interpretar nuances sociais.

Um desafio adicional será a **gestão da reputação digital**. Em um mundo em que clientes avaliam empresas em tempo real e compartilham suas experiências em redes sociais, a reputação se tornou frágil e volátil. Um erro em atendimento pode viralizar e comprometer anos de construção de marca. Nesse contexto, o consultor terá de auxiliar empresas a monitorar constantemente sua reputação, gerenciar crises e criar mecanismos de feedback contínuo. Prahalad e Ramaswamy (2004) já defendiam que o cliente é coautor do valor; hoje, ele também é coautor da reputação. A experiência não se limita ao que a empresa entrega, mas ao que é narrado, compartilhado e lembrado pelo consumidor.

A formação de competências também será um eixo fundamental do futuro da consultoria. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento organizacional é criado pela interação e internalização. Consultores terão de ir além da entrega de soluções prontas: precisarão formar equipes capazes de pensar estrategicamente, de usar ferramentas digitais e de internalizar práticas de centralidade no cliente. Isso significa que a consultoria se tornará cada vez mais pedagógica, atuando como catalisadora de aprendizado organizacional contínuo. Empresas que não investirem em desenvolvimento de competências tenderão a depender eternamente de consultorias externas, tornando-se menos competitivas.

Por fim, o futuro da consultoria e da experiência do cliente será definido pela capacidade de **equilibrar paradoxos**: tecnologia e humanização, personalização e privacidade, velocidade e consistência, globalização e sensibilidade local. O consultor do

futuro será menos um fornecedor de respostas prontas e mais um arquiteto de diálogos, alguém capaz de criar pontes entre expectativas de clientes e capacidades organizacionais. Para Vinicius Rodrigues Ferreira, essa visão não é apenas prognóstico, mas chamado à ação: consultoria em gestão deve se reinventar constantemente, para que a promessa de colocar o cliente no centro não se transforme em discurso vazio, mas em prática concreta que gere valor sustentável para empresas, clientes e sociedade.

9

Competências Humanas e Cultura Organizacional na Centralidade do Cliente



Embora tecnologia, dados e metodologias ocupem espaço central nas discussões contemporâneas sobre consultoria e gestão, é impossível ignorar que o verdadeiro diferencial competitivo continua residindo nas **pessoas** e na **cultura organizacional**. Drucker (2016) é incisivo ao afirmar que "a cultura come a estratégia no café da manhã", lembrando que nenhuma ferramenta será eficaz se não houver valores, comportamentos e competências humanas alinhados à proposta de centralidade no cliente. Para a consultoria em gestão, esse desafio é duplo: não basta recomendar processos; é preciso atuar como agente de transformação cultural, ajudando empresas a desenvolver equipes preparadas para colocar o cliente no centro de suas práticas diárias.

Um dos primeiros aspectos a considerar é a importância das **competências socioemocionais** no atendimento e na experiência do cliente. Habilidades como empatia, escuta ativa, inteligência emocional e comunicação assertiva são decisivas para criar interações positivas. Goleman (1995) demonstrou que líderes e profissionais com alto coeficiente emocional tendem a construir relações mais sólidas e produtivas. No contexto de turismo, varejo e serviços, essas competências são ainda mais críticas, pois a experiência vivida pelo cliente depende, em grande parte, da qualidade do contato humano. Consultores precisam, portanto, orientar empresas a valorizar e treinar essas habilidades, reconhecendo que elas são tão estratégicas quanto competências técnicas.

A formação de competências, contudo, não é responsabilidade apenas dos indivíduos, mas também das organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que o conhecimento organizacional é fruto de processos coletivos de criação e compartilhamento. Isso significa que as empresas devem estruturar mecanismos formais de capacitação, programas de treinamento e sistemas de gestão do conhecimento que incentivem o aprendizado contínuo. A consultoria, nesse cenário, atua como catalisadora, ajudando a desenhar programas que integrem teoria e prática, alinhando o desenvolvimento de competências humanas à construção de experiências memoráveis para os clientes.

Outro ponto essencial é o papel da **liderança** na

consolidação da cultura de centralidade no cliente. Mintzberg (2011) destaca que líderes não são apenas formuladores de estratégias, mas também intérpretes e símbolos que dão sentido às práticas organizacionais. Quando líderes valorizam a experiência do cliente, reconhecem e recompensam comportamentos alinhados a esse princípio, eles reforçam a cultura desejada. O consultor precisa trabalhar junto à alta gestão para que a centralidade no cliente seja não apenas discurso, mas prática vivida cotidianamente, incorporada nas decisões e reconhecida nos resultados.

A cultura organizacional, por sua vez, deve ser entendida como **ativo estratégico**. Schein (2010) descreve a cultura como conjunto de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização. Empresas com culturas centradas no cliente apresentam maior consistência em suas entregas e maior resiliência em contextos de crise. Por outro lado, culturas burocráticas e rígidas tendem a comprometer a experiência, independentemente das ferramentas utilizadas. Para o consultor, o desafio é diagnosticar a cultura existente, identificar barreiras à centralidade no cliente e propor mecanismos de mudança que sejam sustentáveis e participativos.

Um exemplo concreto pode ser observado em grandes redes de varejo que se destacam não apenas por seus produtos, mas pela qualidade do atendimento. Empresas como a Amazon, frequentemente citada como benchmark em experiência do cliente, não alcançaram esse patamar apenas com tecnologia, mas também com uma cultura fortemente orientada ao consumidor, em que cada decisão estratégica é guiada pela pergunta: "como isso impacta o cliente?". Esse tipo de cultura não surge espontaneamente; é resultado de liderança consistente, de processos de aprendizagem e de mecanismos de alinhamento organizacional que consultorias podem ajudar a implantar.

No setor de serviços, a importância da cultura é igualmente evidente. Hospitais, clínicas, instituições de ensino e empresas de estética, por exemplo, dependem da confiança e da percepção de cuidado dos clientes. Aqui, a cultura organizacional determina se

os profissionais veem os clientes como indivíduos a serem atendidos ou como parceiros em um processo de cocriação de valor. Prahalad e Ramaswamy (2004) defendem que o cliente deve ser visto como coautor da experiência, e isso só é possível quando há cultura que estimule participação, diálogo e proximidade. A consultoria deve atuar para romper barreiras culturais que dificultem essa aproximação.

É importante reconhecer, entretanto, que a mudança cultural não ocorre de forma imediata. Kotter (1996) argumenta que transformações profundas exigem tempo, comunicação clara e comprometimento da liderança. Consultores precisam, portanto, adotar uma abordagem realista e gradual, ajudando empresas a implementar pequenos ajustes que, ao longo do tempo, consolidam uma nova mentalidade organizacional. Programas de capacitação, reconhecimento de boas práticas e comunicação interna alinhada são ferramentas importantes nesse processo de transição cultural.

Outro desafio do futuro é a integração entre **cultura organizacional e diversidade**. Em um mundo globalizado, marcado por interações interculturais, empresas precisam aprender a valorizar diferentes perspectivas, estilos e expectativas de clientes e colaboradores. Cox (1994) já apontava que organizações diversas tendem a ser mais inovadoras e criativas. Consultores, nesse cenário, têm a missão de mostrar que a diversidade cultural e humana não é apenas questão ética, mas recurso estratégico para enriquecer a experiência do cliente. Quanto mais inclusiva for a cultura organizacional, mais capaz será a empresa de atender às necessidades de públicos variados.

Por fim, a centralidade no cliente só se consolida quando competências humanas e cultura organizacional caminham lado a lado com tecnologia e processos. Não basta investir em sistemas de CRM, analytics ou inteligência artificial se os colaboradores não compreenderem seu papel como protagonistas da experiência. O consultor precisa atuar como articulador dessa integração, garantindo que valores humanos, práticas culturais e ferramentas tecnológicas se reforcem mutuamente. Na visão de Vinicius Rodrigues Ferreira, o futuro da consultoria em gestão não será

definido apenas pela sofisticação das metodologias, mas pela capacidade de cultivar culturas centradas no cliente, nas quais pessoas, processos e tecnologias se alinham em torno da criação de valor sustentável.

Conclusão

O Cliente como Horizonte da Gestão Contemporânea



A jornada percorrida ao longo deste eBook mostrou que a consultoria em gestão empresarial, quando orientada para vendas e experiência do cliente, é mais do que uma ferramenta de eficiência: é uma filosofia de transformação. O deslocamento da lógica do produto para a lógica do cliente, discutido desde os fundamentos teóricos de Drucker, Kotler e Pine & Gilmore, não representa apenas uma adaptação conjuntural, mas uma mudança paradigmática. O cliente deixou de ser receptor passivo e passou a ser protagonista, coautor e juiz da experiência. Essa virada epistemológica exige que a consultoria contemporânea seja tanto técnica quanto interpretativa, tanto orientada por dados quanto guiada por sensibilidade humana.

O percurso dos capítulos destacou que vendas inteligentes, metodologias consultivas e gestão da experiência não podem ser vistas como elementos isolados, mas como partes de um ecossistema integrado. Turismo, varejo e serviços funcionam como laboratórios distintos dessa integração, evidenciando que a experiência é multifacetada, atravessando dimensões emocionais, simbólicas, tecnológicas e culturais. A consultoria, nesse sentido, se apresenta como mediadora, capaz de alinhar expectativas de clientes, capacidades organizacionais e tendências globais. É nessa mediação que se encontra o verdadeiro valor do consultor contemporâneo: não em fornecer respostas prontas, mas em criar pontes que tornem possível a construção de estratégias coerentes e sustentáveis.

Também ficou claro que metodologias e ferramentas — como Canvas, OKRs, KPIs, Customer Journey Mapping, BI e CRM — são fundamentais, mas não bastam por si sós. A cultura organizacional e as competências humanas permanecem como bases insubstituíveis. Mintzberg nos lembra que a gestão é prática social, e isso significa que tecnologia e processos só alcançam eficácia quando enraizados em valores, comportamentos e narrativas que coloquem o cliente no centro. O consultor precisa, portanto, ser não apenas especialista em ferramentas, mas também facilitador de mudanças culturais, pedagogo da gestão e promotor da inteligência coletiva.

O futuro da consultoria e da experiência do cliente aponta para desafios e oportunidades que exigirão equilíbrio entre paradoxos: tecnologia e humanização, personalização e privacidade, velocidade e consistência, globalização e sensibilidade local. A inteligência artificial, a economia da experiência ampliada, a sustentabilidade e a diversidade cultural moldarão os próximos anos da gestão. Nesse cenário, o consultor que não se reinventar corre o risco de se tornar obsoleto, enquanto aquele que aprender a equilibrar inovação e ética, dados e empatia será protagonista da próxima geração da consultoria.

Mais do que nunca, o sucesso das empresas dependerá de sua capacidade de criar experiências significativas. Isso exige visão estratégica, mas também humildade para ouvir o cliente; exige métricas sofisticadas, mas também sensibilidade para interpretar emoções; exige tecnologias avançadas, mas também culturas que valorizem a hospitalidade, o cuidado e a confiança. A centralidade no cliente não pode ser slogan, deve ser prática cotidiana, sustentada por lideranças comprometidas, equipes capacitadas e consultorias que atuem como parceiras de longo prazo.

Assim, a mensagem final desta obra é clara: **o cliente é o horizonte da gestão contemporânea**. Toda inovação, toda metodologia e toda estratégia precisam ser avaliadas à luz de como impactam a experiência vivida pelo cliente. Para Vinicius Rodrigues Ferreira, formado em Gestão pela Universidade Estadual de Goiás, a consultoria é o caminho para guiar empresas nessa direção — ajudando-as a vender mais, fidelizar melhor e, sobretudo, criar valor que transcenda transações e se converta em relações duradouras. É nesse horizonte que se desenha o futuro da gestão empresarial: um futuro em que tecnologia, cultura e humanidade convergem para colocar o cliente no centro, não apenas do discurso, mas da prática viva das organizações.

Bônus: Ferramentas Práticas e Exercícios para Aplicar a Centralidade no Cliente



Embora este livro tenha apresentado conceitos, teorias e análises aprofundadas sobre a importância da centralidade no cliente, é fundamental oferecer também instrumentos práticos que permitam transformar ideias em ação. A consultoria em gestão se torna efetiva quando as empresas não apenas compreendem intelectualmente a importância da experiência, mas também constroem mecanismos concretos para implementá-la. Esta seção bônus tem como objetivo fornecer **ferramentas aplicáveis e exercícios práticos** que gestores, consultores e empreendedores podem adotar imediatamente em seus negócios, independentemente do setor de atuação.

A primeira ferramenta recomendada é o **Mapa da Jornada do Cliente (Customer Journey Map)**. Para aplicá-lo, a empresa deve reunir uma equipe multidisciplinar e listar todos os pontos de contato que o cliente tem com a marca — do primeiro contato digital ao pós-venda. Em seguida, deve-se identificar as "dores" e as "alegrias" em cada ponto, refletindo sobre como melhorar os momentos negativos e intensificar os positivos. Um exercício prático é escolher um produto ou serviço-chave e mapear sua jornada completa, atribuindo uma nota de 0 a 10 para cada interação. Esse simples exercício revela gargalos invisíveis e mostra onde estão as maiores oportunidades de encantamento.

A segunda ferramenta é o **Canvas da Proposta de Valor**, derivado do Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Esse quadro permite alinhar as ofertas da empresa às necessidades reais dos clientes. O exercício consiste em listar os principais produtos ou serviços e cruzá-los com as expectativas, dores e desejos do cliente. Ao comparar essas dimensões, a organização pode perceber se realmente está entregando o que promete e se está alinhada ao que o cliente valoriza. Consultores em gestão podem usar esse instrumento em workshops com equipes comerciais, criando um ambiente participativo e voltado para soluções criativas.

Outra prática eficaz é a definição de **OKRs (Objectives and Key Results)** voltados para a experiência do cliente. Em vez de objetivos vagos como "melhorar o atendimento", a empresa

deve estabelecer metas claras, como “aumentar em 20% o NPS no próximo trimestre”, acompanhadas de resultados-chave mensuráveis, como tempo médio de resposta ao cliente ou taxa de resolução no primeiro contato. O exercício recomendado é reunir a equipe de atendimento e propor a formulação de um conjunto de OKRs realistas, mas desafiadores, que conectem a centralidade no cliente a resultados estratégicos.

Além disso, é essencial adotar práticas de **escuta ativa sistemática**. Muitas empresas aplicam pesquisas de satisfação de forma esporádica, mas deixam de transformar o feedback em conhecimento acionável. O exercício sugerido é criar uma rotina de “reuniões de voz do cliente” quinzenais, em que gestores analisam comentários, sugestões e reclamações coletadas em múltiplos canais e discutem soluções práticas. Essa prática institucionaliza a cultura de ouvir, aprender e responder, transformando dados subjetivos em insights estratégicos.

Outra proposta de exercício é o **benchmarking da experiência**. A empresa deve identificar de três a cinco concorrentes ou referências de mercado e vivenciar suas jornadas de clientes como se fosse consumidor. O exercício consiste em comparar processos de compra, canais digitais, qualidade do atendimento e estratégias de fidelização, refletindo sobre quais práticas podem ser adaptadas. Esse método não apenas inspira inovações, mas também evidencia como a empresa se posiciona em relação ao mercado. Consultores podem facilitar esse processo criando relatórios comparativos e planos de adaptação.

Por fim, recomenda-se a prática do **laboratório interno de experiência**, em que equipes simulam situações reais de atendimento e testam diferentes abordagens. O exercício envolve dramatizações, em que colaboradores assumem o papel de clientes exigentes e desafiam colegas a encontrar soluções criativas. Esse tipo de prática, utilizada em setores de hospitalidade e saúde, reforça a empatia, a escuta ativa e a capacidade de improvisação. Ao repetir esse exercício periodicamente, as empresas desenvolvem reflexos organizacionais para lidar com situações complexas e inesperadas, fortalecendo sua cultura centrada no cliente.

Essa seção bônus reforça que a centralidade no cliente não pode permanecer apenas no plano das ideias, mas precisa ser traduzida em **processos, métricas e práticas cotidianas**. Ao incorporar ferramentas como o Mapa da Jornada, o Canvas da Proposta de Valor, os OKRs, a escuta ativa, o benchmarking e os laboratórios internos, organizações de qualquer porte podem avançar de forma prática e estruturada em direção à excelência na experiência. Para Vinicius Rodrigues Ferreira, a consultoria em gestão deve sempre oferecer não apenas análises, mas também caminhos concretos para a aplicação, pois é na prática cotidiana que a filosofia de colocar o cliente no centro se materializa em resultados tangíveis.

Leituras Recomendadas



BARNEY, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CAMP, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989.

CHESBROUGH, H. *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. New York: Harper Business, 2013.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Sales Force Management*. 6. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

COX, T. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2017.

DRUCKER, P. *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTTER, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

MEYER, C.; SCHWAGER, A. *Understanding Customer Experience*. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 2, p. 117-126, 2007.

MINTZBERG, H. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. *How Smart, Connected Products Are Transforming Companies*. *Harvard Business Review*, v. 93, n. 10, p. 96-114, 2015.
PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1, p. 62-77, 2011.
PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *O Futuro da Competição: Co-criando Valor com o Cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
RACKHAM, N. *SPIN Selling*. New York: McGraw-Hill, 1996.
REICHHELD, F. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
SIMON, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4. ed. New York: Free Press, 1997.
TEECE, D. J. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 172-194, 2010.
UNWTO – World Tourism Organization. *International Tourism Highlights: 2020 Edition*. Madrid: UNWTO, 2020.

