

ESTUDO DE CASO: VALORIZAÇÃO DA ÁREA DE *CUSTOMER EXPERIENCE* (CX) EM UM GRANDE BANCO DE INVESTIMENTOS BRASILEIRO

Gustavo Curti Alves Campalle¹, João Pinheiro de Barros Neto²

Resumo: A experiência do cliente e forma como se realiza o contato com as empresas, seja na questão da usabilidade de seus serviços e aplicativos ou até mesmo sobre o atendimento vem se tornando cada vez mais presente e de forma importante dentro do cotidiano por conta do crescimento da exigência dos consumidores. As empresas devem pensar em diferentes formas de atuação para garantir a fidelidade deles, pois oferecer somente preço interessante e qualidade padrão não diferencia o produto ou serviço, dessa forma, o trabalho foi realizado com o objetivo de conhecer a importância que a área de *Customer Experience* (CX) pode ter no negócio e todo valor que ela pode gerar, seja em processos, melhorias, valor financeiro e resultados contemplando outras áreas da empresa. Para validar essa questão foi utilizado um questionário e entrevista com os colaboradores do banco a fim de garantir diferentes visões sobre como esse setor pode influenciar a empresa como um todo, principalmente na questão de trazer mais clientes e garantir insumos para melhoria geral do processo e jornada dos usuários. Observou-se que a problematização foi comprovada pois o procedimento de atuação da área traz melhorias contínuas para o banco e vem se provando cada vez mais necessária para garantir a qualidade e fidelização dos clientes.

Palavras-chave: *customer experience*; CX; experiência do cliente; relacionamento com clientes; jornada do cliente.

CASE STUDY: ELEVATION OF THE CUSTOMER EXPERIENCE (CX) AREA IN A MAJOR BRAZILIAN INVESTMENT BANK

Abstract: The customer experience and the way in which contact with companies is carried out, whether in terms of the usability of their services and applications or even customer service, has become increasingly present and important in everyday life due to the growth of consumer demands. Companies must think about different ways of acting to guarantee their loyalty, as offering only an interesting price and standard quality does not differentiate the product or service. Therefore, the work was carried out with the aim of understanding the importance of the Customer Experience area. (CX) can have on the business and all the value it can generate, whether in processes, improvements, financial value and results covering other areas of the company. To validate

1 Graduado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP.

2 Doutor em Ciências Sociais pela PUC SP e professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP.

this question, a questionnaire and interview with bank employees were used to ensure different views on how this sector can influence the company as a whole, mainly in terms of bringing more customers and guaranteeing inputs for the general improvement of the process and journey of users. It was observed that the problem was proven because the area's operating procedure brings continuous improvements to the bank and is proving increasingly necessary to guarantee quality and customer loyalty.

Keywords: customer experience; CX; customer experience; relationship with customers; customer journey.

1 INTRODUÇÃO

O atendimento ao cliente está mostrando sua grande importância dentro das empresas. De acordo com o Relatório de Tendências da experiência do cliente da Zendesk (2022), 63% dos gestores da área de experiência do cliente (também conhecida como *Customer Experience* ou CX) dizem que sua empresa vem priorizando a estratégia de investimentos na área há mais de um ano. Para começar, define-se *Customer Experience* ou CX, basicamente como a experiência que o cliente tem com a marca desde o primeiro contato, seja online ou offline, até que o cliente seja fidelizado como explicam Newman e McDonald (2023).

Dessa forma, vê-se sua importância para o crescimento de uma marca e sua necessidade quando se trabalha com o engajamento de um cliente. De acordo com Madruga (2018), *Customer Experience* apresenta um escopo bem mais abrangente, pois envolve a estruturação de todos os canais de relacionamento remotos ou presenciais, medidas para otimizar a experiência dos funcionários e o estabelecimento de foco na Jornada do Cliente.

Utilizando esse conceito, uma marca pode colocar o cliente como centro do planejamento para seu sucesso e nesse estudo, o foco será a área de *Customer Experience* de um grande banco de investimentos brasileiro. Diante disso, este artigo visa mostrar a importância dessa área de negócio e toda sua influência no business como um todo dentro de um banco de investimentos.

Trazendo as definições de Madruga (2021), os estudos da área podem englobar a *User Experience*, que seria a priorização da experiência do usuário, usabilidade e arquitetura de informações, a *Customer Journey Mapping*, isto é, a jornada do cliente mapeada para uma otimização futura, *Customer Experience Management*, a gestão da experiência em todos os momentos de contato e por último a *Employee Experience*, que mostra o engajamento dos funcionários e sua autonomia.

Segundo Silva *et al.* (2021) outra estratégia para criar experiências positivas aos clientes, trazendo o impacto para empresa, seria o sucesso do cliente, também conhecido como *Customer Success*. Nesse campo, existe um acompanhamento em todas as etapas para que os objetivos sejam atingidos, bem parecido com a *Customer Experience Management*.

Trazendo outro ponto de vista sobre como deve funcionar a gestão da experiência, Borges *et al.* (2014) utilizam alguns elementos para auxiliar na experiência virtual do cliente, como o relacionamento em comunidade, a interação, seus sentidos, como utilizam o fluxo e o prazer. Dessa forma, consegue-se validar a intenção de navegação online do cliente e sua interação de compra (levando em conta a venda de serviços/produtos), trazendo assim, a lealdade dele. Assim, a pergunta que norteou a pesquisa foi: “De que maneira a *Customer*

Experience agrega valor e contribui para o sucesso organizacional na visão dos colaboradores da área?”.

Nesse contexto, o presente artigo apresenta os resultados de um estudo de caso realizado na divisão digital de um grande banco brasileiro de investimento, especializado em capital de investimento e capital de risco, além da administração de fundos de investimento, de gerenciamento de patrimônio e de ativos, especificamente em sua área de *Customer Experience* que vai além de um simples atendimento ao cliente envolvendo a área de retenção dos clientes, encantamento, atendimento, atendimento específico de algumas áreas (como renda variável), assessoria de clientes, jornada do cliente, eficiência operacional, melhoria contínua, projetos e insights.

O objetivo geral da pesquisa foi conhecer a importância que a área de *Customer Experience* (CX) pode ter no negócio e todo valor que ela pode gerar, seja em processos, melhorias, valor financeiro e resultados contemplando outras áreas da empresa. Sendo uma pesquisa exploratória mediante estudo de caso, destacam-se os seguintes objetivos específicos: verificar a percepção dos colaboradores da área quanto ao valor que agregam à organização; identificar a percepção da gestão da área quanto à contribuição que oferece à empresa; verificar se e como a área contribui no desenvolvimento de melhorias dentro da área do cliente.

O estudo se justifica porque as empresas passaram a considerar o atendimento e sua equipe de linha de frente como uma parte importante do negócio, como afirma Bruno (2019.n.p.), a indústria percebeu que “a relação de compra e venda ia muito além da oferta/procura, ou seja, da troca de produtos por dinheiro ou ainda mais simples: muito além da venda”.

Isto é, os clientes que gostam do serviço oferecido e da forma que são tratados, acabam comprando mais, indicando o negócio e, por consequência, a empresa acaba obtendo uma qualificação positiva.

De fato, a experiência do cliente é muito importante, pois o mundo está ficando cada vez mais digital e com isso a autonomia das pessoas para realizarem suas atividades, como compras e adesão de serviços. Assim, oferecer apenas o melhor preço (mais competitivo) acaba não sendo suficiente. De acordo com a TOTVS (2021), o foco na experiência ainda é pouco utilizado e menos ainda percebido pelos consumidores, podendo se tornar um grande diferencial competitivo para seu negócio dentro de um mercado concorrido, com produtos e serviços muito parecidos, principalmente no ponto de gerar uma positividade em cada jornada do cliente. Utilizando o planejamento dessa área, conseguimos aprimorar alguns benefícios como a fidelização dos usuários, aumento de vendas, redução de custos e vantagem competitiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Customer Experience (CX) também chamado de Gestão da Experiência do Cliente é definido por Schmitt (2004, p. 26) como o processo de “gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa” e o autor acrescenta ainda

que é “uma ferramenta prática de gestão, capaz de mostrar, em detalhe, como proporcionar valor experiencial aos clientes e, em troca, extrair disso valor financeiro para a empresa”.

Quartiero (2018, p. 17) informa que o conceito de CX “surgiu com o aumento da competitividade global entre organizações, onde se buscou adequar os produtos e serviços não somente as necessidades, mas também ao desejo dos clientes”.

Assim, percebe-se que o conceito de CX surge quando é necessário melhorar a atuação da empresa sobre sua concorrência utilizando outras formas de trazer valor ao serviço e produto além do preço, mostrando que é uma ferramenta de gestão com o intuito de validar as necessidades que o cliente demonstra e ter como forma de retorno sua satisfação e possivelmente, o valor financeiro.

Kotler, Keller e Chernev (2024) informam que o impacto crescente das mídias sociais e a disseminação do uso de análise de dados, a automação do marketing e a inteligência artificial causaram disrupção em diversos setores e abriram as portas para novos modelos de negócios, o que está trazendo também cada vez mais informações aos consumidores. Com isso, a elegibilidade e possibilidades de escolha para produtos e serviços tornam os clientes mais exigentes, esperando muito mais de um produto. Dessa forma, um negócio para ter sucesso precisa pôr o cliente como base dentro do modelo, fazendo com que a orientação seja sua satisfação a fim de que suas expectativas sejam cumpridas ou até mesmo superadas. Os autores também comentam sobre a criação conjunta de valor entre os clientes e as empresas e a importância da criação de valor e do compartilhamento que se tornaram temas relevantes no desenvolvimento do marketing moderno.

Na visão de Schmitt (2004), quando se aumenta ou se introduz uma melhoria para o valor do cliente pelo gerenciamento da experiência, a empresa pratica preços *premium*, fideliza o cliente e obtendo redução de custos, portanto, a receita, os lucros e o valor financeiro da empresa acabam em ascensão.

Diante disso, verifica-se que *Customer Experience não é restrito ao marketing estando muito relacionado à área de gestão de processos, dessa forma adquire um caráter mais amplo já que uma empresa com foco no cliente deve moldar seus processos de forma compreensível para o olhar do usuário facilitando a compreensão e diálogo entre as partes e contemplando outros conceitos relevantes que devem ser considerados.*

À vista disso, inclui-se o conceito de Jornada do cliente, ou seja, todos os pontos de contato entre marca e usuário, como algo fundamental para a aplicação de uma metodologia efetiva de *Customer Experience*. Com efeito, Duncan e Fanderl (2016, p. 12) explicam que as jornadas de clientes são a estrutura que permite “uma empresa se organize e mobilize funcionários para entregar valor aos clientes de forma consistente, de acordo com o seu propósito de alcançar uma experiência superior ao cliente”.

Com o desenvolvimento da interação direta e mais humana nas empresas evidencia-se a busca pelo afastamento do modelo tradicional de relacionamento com os clientes em que “nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e a busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas” (Kunsch, 2010, p. 45).

Atualmente, esse modelo tradicional não faz mais sentido, pois os consumidores têm muitas opções, dispõem de uma quantidade enorme de informações disponíveis sobre as empresas, fazem pesquisas, possuem muitas opções de escolha de produtos e serviços que desejam utilizar, além da concorrência. De outro lado, também há empresas, que possuem mais dados sobre os consumidores, facilitando o momento de decidir seu nicho, seu mercado e a forma como desejam trabalhar essas questões. Nesse contexto, o marketing, definido por Kotler, Keller e Chernev (2024), como a arte e ciência de escolha dos mercados-alvo e focos de captação, além também da manutenção dos clientes e sua fidelização por meio de entrega, comunicação e criação de um valor superior, tornou-se muito mais objetivo e direcionado.

Isto posto, pode-se compreender que o foco do marketing é identificar as necessidades dos consumidores para oferecer-lhes os serviços e produtos a fim de gerar lucro para a empresa. Por conseguinte, existem diversas ferramentas para alcançar esses objetivos de forma mais eficiente, sendo uma delas a segmentação de mercado. Quanto a essa ferramenta, Dickerson (2019) alerta que uma segmentação de até cinco anos atrás pode não mais representar com precisão o cenário da categoria em que a marca habita e que, quando as segmentações ficam obsoletas, elas podem se tornar ossificadas e restritivas. Portanto, ao segmentar, abordagem mais dinâmica garante que os segmentos sejam atuais e relevantes.

Kotler (2021) adverte que as empresas de marketing inteligente procuram conhecer melhor seus clientes e as tecnologias para se conectar com eles, bem como entender a economia voltada para o cliente e aprimorando formas de retê-los por meio de maneiras criativas de exceder suas expectativas. Pensando dessa maneira, verifica-se a relevância do CX para a satisfação dos clientes, fazendo com que permaneçam fiéis por mais tempo e passem adiante uma imagem positiva da empresa, afastando-os dos concorrentes.

Diante disso, percebe-se que cada vez mais o valor agregado aparece como um diferencial dentro dos produtos oferecidos para que os clientes e usuários sintam que possuem uma importância real dentro dos processos e por isso chega-se novamente ao ponto da importância de um atendimento próximo, humanizado e personalizado, que traga assim a CX ao foco dos processos de atendimento e relacionamento com o cliente.

Kotler, Keller e Chernev (2024) afirmam que o marketing é conhecido como a arte de vender produtos, mas que na realidade, a parte mais importante do marketing não é vender, pois as vendas são apenas a ponta do iceberg. De fato, o marketing é conhecer e entender tão bem o cliente de modo que um bem ou serviço possa se adequar a ele e então se vender sozinho, isto é, o marketing deve resultar em um cliente disposto a comprar, de modo que a única coisa necessária seria tornar o produto ou serviço disponível.

De acordo com Telles (2010), os consumidores são influenciados por uma variedade de questões, sejam elas culturais, sociais ou psicológicas, sempre relacionadas às experiências que estão ligadas aos grupos e círculos específicos. Esse processo forma a base para determinar suas escolhas e desejos. Utilizando esse ponto, concebe-se que a rede social é uma forma de expressar relacionamentos emocionais ou profissionais entre indivíduos usando uma forma de comunidade, assim podem ser responsáveis por compartilhar ideias, informações e interesses.

Ainda sobre a questão da conexão com o cliente da organização, trazendo outra visão bem congruente, Robinette *et al.* (2002) mostram que o desenvolvimento de uma conexão mais longa com o cliente pode ser realizado utilizando o marketing emocional. A disposição da empresa precisa aparecer de forma que consiga investir na fidelidade com foco no longo prazo, porém em uma forma processual e não somente pensando em algo isolado, como um evento. Pela preocupação com o cliente, demonstrando resolução rápida de seus problemas, existe assim a maior probabilidade de que a fidelidade aconteça e se já existia, que ela aumente.

A demanda por um atendimento humanizado é exposta como um tópico reconhecido pela proximidade que as pessoas possuem com a tecnologia e internet, portanto, a personalização das conexões que os clientes possuem com uma empresa também se mostram importantes. Atender essa necessidade do cliente e ao mesmo tempo trazer junto a uma solução de um problema, a solução mais eficaz, mais rápida e mais ágil, faz com que o processo ofereça uma maior satisfação ao usuário. Algumas estratégias que podem ser utilizadas pelas organizações para auxiliar nessa proximidade são mostradas por Foggetti (2019), dentre as quais citam-se: mensagens personalizadas, integração de processos entre plataformas off-line e online, linhas diretas de comunicação com o mercado, interações simplificadas, limitação dentro da complexidade da oferta e antecipação das necessidades.

Gerar uma experiência positiva que realmente possa impressionar novos compradores ou usuários de um serviço pode ser uma forma de garantia para um relacionamento contínuo com esses consumidores. De acordo com Andrade (2021) também é importante salientar que o custo de um novo cliente pode ser de até sete vezes mais do que o custo de manter um cliente existente. Dessa forma, pode se concluir que o investimento vale a pena e o tempo pode trazer os resultados positivos. Villani (2018) acrescenta que já é pressuposto que o contato com uma empresa e a interação com ela devem ser simples, fáceis e agradáveis, pois nenhum cliente gosta de se frustrar por conta de um serviço ruim, reforçando a importância de uma boa interação entre a empresa e seus clientes.

Goodman (2014) chama atenção de que a entrega da experiência ao cliente precisa estar integrada ao atendimento e de preferência, de uma forma que aconteça uma orientação relacionada a qualquer interação entre os clientes e a organização, além disso, o valor pode ser percebido dentro de qualquer interação, assim validam-se diversos resultados sobre a facilidade daquele procedimento ser realizado e da alegria e satisfação do cliente que podem ser derivadas disso.

A área de experiência pode impactar o negócio em questão lucrativa tanto direta como indiretamente. Para sustentar esse argumento, Schmitt (2004) mostra que a conexão com a organização realizada com um esforço mínimo e que permite conseguir um máximo valor por conta dessa interação, faz com que esse cliente tenha uma disposição mais favorável a ter um impacto positivo sobre essa organização. Em vista disso, uma experiência favorável poderia ser descrita como algo que marcou a atividade do cliente, seja por um processo fácil, por um atendimento atencioso ou até mesmo pela interação rápida em uma organização no momento de necessidade. De acordo com Berridge (2016), os cinco blocos de construção que fazem as grandes experiências acontecerem são: Baixo esforço do cliente;

Atenção personalizada; Compreensão contextual de uma situação; Conversas proativas e claras; Resolução rápida.

Para gerir a experiência do cliente e utilizar adequadamente os conceitos relacionados, é necessário lembrar a importância de monitorar todos os processos por meio de métricas. Madruga (2018) ensina que é com base em indicadores que a empresa conseguirá ser impulsionada para sua melhoria e acompanhamento dos processos e cita dez princípios para promover a experiência e o sucesso do cliente: os clientes devem possuir um mínimo esforço para utilizar o produto, não deixe obstáculos; trazer a importância da eficácia, conhecer o produto e suas limitações; autenticidade e alinhamento sobre os valores fundamentais do produto; compreender a jornada do cliente com o mapeamento em todas as suas interações e tomar medidas com base nisso; necessidades dos clientes em primeiro lugar; necessidades comerciais são imediatas para mudanças; construção de uma equipe e desenvolvimento de processos; alinhamento das métricas da equipe de sucesso do cliente com os objetivos de negócio; utilizar dados para proatividade na melhoria de processos; não utilizar o discurso corporativo excessivamente.

Andrade (2021) ressalta que a diferença entre as empresas de sucesso e suas concorrentes que não obtêm sucesso, não é apenas a qualidade de seus produtos e serviços, mas a experiência que fornecem aos clientes, porque as primeiras estão comprometidas em compreender os resultados desejados de seus clientes e estão projetando experiências para ajudar seus clientes a alcançar esses resultados. Por certo, que a CX adquire cada vez mais importância nas organizações com foco em resultados, trazendo uma melhor visão sobre a necessidade da proximidade com o cliente para que haja benefício mútuo tanto para a empresa como para o consumidor.

Ainda na conjuntura da experiência do cliente, Villani (2018) incorpora a sua importância no impacto direto nos resultados financeiros da empresa, pois a CX consegue melhorar a lucratividade pela redução da rotatividade dos clientes assim, conseqüentemente, traz um aumento da vida útil deles e mantém dessa forma uma base de receita mais estável. Considerando esse argumento positivo da baixa taxa de rotatividade de clientes, causada pela CX, é preciso entender que o cliente que tem uma experiência favorável com o produto, provavelmente deverá permanecer com a organização e ao mesmo tempo, quando a experiência com o produto for ruim, provavelmente cancelará sua conexão com a empresa ou descontinuará o uso de um produto. De acordo com Berridge (2016), bons resultados nesse indicador (rotatividade de clientes) podem ser alcançados utilizando a resolutividade dos desafios que o cliente enfrenta com o serviço e a prevenção dos atritos no relacionamento, facilitando assim o uso e sucesso dele.

Ainda utilizando o ponto do sucesso e acrescentando o argumento de Goodman (2014), quando se melhora a retenção de clientes dentro de uma empresa e a proporção dos clientes saudáveis e permanentes aumenta, por consequência acontece a estabilização da receita da organização. Essa facilitação dos processos também pode implementar uma melhor receptividade sobre ofertas adicionais de produtos ou serviços, fazendo com que a estratégia com foco no cliente seja importante para vendas e para a receita.

A discussão sobre uma melhoria do serviço e do produto também aparece quando se pensa na usabilidade e em todas as dificuldades enfrentadas em cada etapa de sua utilização,

assim, mesmo que exista um suporte para esse cliente, como por exemplo, as áreas de atendimento como forma de auxílio para situações negativas, a gestão da CX ajuda a não deixar essas situações acontecerem, de acordo com Andrade (2021).

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2017), esta foi uma pesquisa de caráter exploratório porque teve como objetivo explorar possibilidades e cenários buscando proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, com vistas a torná-lo mais explícito.

Para atingir os objetivos propostos, adotou-se a estratégia do estudo de caso que, segundo Yin (2002, p.27), “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” e permite “compreender fenômenos sociais complexos”. Ainda de acordo com o autor mencionado, o método do estudo de caso constitui uma adequada estratégia de pesquisa para obter respostas às questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, questões estas ligadas a fenômenos contemporâneos e pertinentes ao contexto da vida real.

A coleta de dados para este estudo se deu inicialmente por meio de livros e sites de fontes confiáveis para a elaboração da revisão de literatura. Depois se utilizou de um questionário para inquirir diretamente os profissionais envolvidos diretamente com a área de CX do banco objeto deste estudo, sendo eles estagiários, assistentes, analistas, diretores e outros cargos que faziam parte do setor durante a o processo de coleta dos dados. Por fim, elaborou-se um roteiro de entrevistas para levantamento de dados com mais profundidade e esclarecer determinados pontos com os colaboradores da área estudada, inclusive seu diretor, conseguindo assim uma visão ampla e com perspectivas de diferentes cargos.

Para analisar as respostas dos questionários, de forma quantitativa, contou-se com o uso do software Microsoft Excel™, que viabilizou observar e avaliar as informações mediante a geração de gráficos e tabelas e extrair estatísticas descritivas.

As respostas à pergunta aberta do questionário foram analisadas com o auxílio de aplicativo de criação de nuvem de palavras que auxilia a análise das respostas por evidenciarem os *trending topics*, isto é, quais temas receberam maior atenção dos pesquisados. As nuvens de palavras vêm sendo muito utilizadas como ferramentas de apoio à análise de conteúdo, como atestam Prais e Rosa (2017).

A análise dos resultados da entrevista, foi realizada utilizando-se o método de análise de conteúdo. Primeiramente, foi feita a leitura flutuante (BARDIN, 2011), isto é, um primeiro contato com o material que foi submetido à análise, a escolha, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientaram a interpretação e a preparação formal do material. Em seguida, explorou-se as entrevistas. Com isso, identificou-se categorias existentes no discurso da entrevistada, atentando-se sempre para o referencial teórico.

Registra-se que os respondente não foram identificados neste artigo, portanto, o sigilo de todos e da própria organização foi garantido, razão pela qual não se fez necessário obter registro nem avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme preconiza o inciso I do Parágrafo único da Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016)

que trata das diretrizes éticas específicas para as ciências humanas e sociais, o qual explicita que não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP pesquisa de opinião pública com participantes não identificados. Por esse motivo não se apresenta o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética. Não obstante, os questionários e as entrevistas só foram respondidos após ciência no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) elaborado nos moldes do processo de consentimento e livre esclarecido dos participantes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi aplicada aos empregados da área de CX do banco em estudo, sendo respondida apenas por colaboradores próprios (não terceirizados) Estagiários, Assistentes, Analistas e Diretores Associados (cargo abaixo de Diretor, que é o gestor da área em questão).

A escolha desse público teve o objetivo de considerar as diferentes visões que podem coexistir sobre a mesma área apenas pela vivência dos integrantes, assim, procurou-se entender a importância da área como um todo dentro do negócio, fazendo perguntas direcionadas para a problematização do trabalho. O questionário foi enviado para todos os 130 (centro e trinta) colaboradores da área, conseguindo-se retorno de 51 (cinquenta e um) respondentes. O questionário continha 10 (dez) perguntas fechadas com respostas de múltipla escolha ou escala Likert e uma pergunta aberta elaboradas com base no referencial teórico levantado.

A entrevista foi realizada com a diretora da área de *Customer Experience*, aqui identificada apenas como “Diretora”, sendo que o roteiro foi composto por nove perguntas abertas, com o objetivo de captar a visão da gestão da área.

4.1 Análise das respostas dos questionários

Inicialmente, com relação à idade dos respondentes, identificou-se 12 colaboradores com idade entre 19 e 23 anos (23,5%), 18 (35,3%) entre 24 e 28 anos, 15 (29,4%) entre 29 e 33, 6 (11,8%) entre 34 e 45, conforme mostra a Tabela 1. Esses resultados mostram que a área é composta por uma força de trabalho jovem, sendo que não há colaboradores com mais de 45 anos.

Tabela 1 – Faixa Etária.

Idade (anos)	19-23	24-28	29-33	34-45	Total
Quantidade	12	18	15	6	51
Percentual	23,5%	35,3%	29,4%	11,8%	100%

Fonte: Pesquisa.

A segunda pergunta estava relacionada ao gênero do respondente. A Tabela 2 mostra 28 respostas do gênero masculino (54,9%), 21 respostas do feminino (41,2%), uma resposta da opção “Prefiro não responder” e uma na opção “Outra”, com 2% de representação nas duas opções, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Gênero

Gênero	Masculino	Feminino	Preferiu não responder	Outro	Total
Quantidade	28	21	1	1	51
Percentual	54,9%	41,1%	2%	2%	100%

Fonte: Pesquisa.

A terceira pergunta estava relacionada ao tempo na organização de cada respondente. De acordo com a Tabela 3, a maioria das respostas dentro da opção “2 a 3 anos” com 20 retornos (39,2%) mostrando que as opiniões seriam fomentadas dentro da experiência na área e pela vivência de todas as mudanças que aconteceram mediante atuação deles. As outras opções de resposta menos utilizadas foram “1 a 2 anos” com 14 respostas (27,5%), “Menos de 1 ano” 10 respostas (19,6%), “3 a 4 anos” 4 respostas (7,8%) e por fim, “Mais de 4 anos” com 3 respostas (5,9%).

Tabela 3 – Tempo de serviço na área de CX do banco

Tempo (anos)	Menos de 1	1<x<2	2<x<3	3<x<4	4<x<10	Total
Quantidade	10	14	20	4	3	51
Percentual	19,6%	27,5%	39,2%	7,8%	5,9%	100%

Fonte: Pesquisa.

A quarta pergunta estava relacionada à importância da área dentro da organização. O objetivo dessa pergunta era entender a visão dos colaboradores de forma geral se concordavam com a afirmação sobre CX ser uma área importante dentro da empresa, pensando que dentro de um banco de investimentos não seria a primeira área que podem pensar como significativa com base em possíveis resultados ou até mesmo um setor relevante para o cliente. A pergunta utilizou a escala Likert de 1 a 5, sendo a opção 1 como “não é importante” e a opção 5 “muito importante” fazendo com que a resposta média fosse de 4,43 pontos. A Tabela 4 mostra que a maioria acredita na importância questionada. A frequência de respostas foi: 33 respostas utilizaram a nota 5 (64,7%), 10 a opção 4 (19,6%), 6 a opção 3 (11,8%), e as opções 2 e 1 foram selecionadas apenas uma vez cada, representando 2% em cada alternativa.

Tabela 4 – O quanto a área de CX é importante para Banco

Importância	Não é	Pouco	Moderado	Importante	Muito	Total
Quantidade	1	1	6	10	33	51
Percentual	2%	2%	11,8%	19,6%	64,7%	100%

Fonte: Pesquisa.

A quinta pergunta foi sobre a frequência com que uma sugestão que tinha início na área, quer tenha sido apresentada pelos clientes ou pelos próprios colaboradores, pudesse

se tornar um projeto ou ação de melhoria da experiência do cliente. Com essa pergunta buscou-se apreender a percepção acerca da importância dos feedbacks que o setor recebe diretamente dos clientes e os que oferece pela atuação e interação diária dos empregados na linha de frente com os usuários. As respostas foram positivas em sua maioria, trazendo uma classificação média de 4,47 pontos. A Tabela 5 apresenta a proporção das respostas: 31 respondentes na opção 5 (60,8%), 16 respondentes na opção 4 (31,4%), 2 respondentes na opção 3 (3,9%) e nas opções 2 e 1, apenas um respondente em cada, representando 2% em cada, mostrando assim uma visão alinhada sobre a necessidade de projetos partirem da área que mantém contato com clientes e usuários do serviço.

Tabela 5 – Possibilidade de sugestões dentro da área darem origem a projetos e melhorias

Importância	Não é	Pouco	Moderado	Importante	Muito	Total
Quantidade	1	1	6	10	33	51
Percentual	2%	2%	11,8%	19,6%	64,7%	100%

Fonte: Pesquisa.

A sexta pergunta estava relacionada à importância da área quanto à melhoria dos processos dentro da organização. As respostas foram positivas em sua maioria, trazendo uma classificação média de 4,61 pontos, sendo a opção 5 “muito importante” e a opção 1 “Não é importante”. O objetivo da pergunta foi avaliar se decisões importantes de outras áreas partem de iniciativas de *Customer Experience*. Cabe lembrar que a área de Pesquisas também faz parte da área de CX, facilitando assim a geração de análises assertivas sobre determinadas situações. A Tabela 6 demonstra que houve 38 respostas dentro da opção 5 (74,5%), 8 respostas utilizando a opção 4 (15,7%), 4 respostas na opção 3 (7,8%), nenhuma resposta na opção 2 e apenas uma resposta na opção 1, trazendo a proporção de 2%.

Tabela 6 – Importância da área de CX para melhorar processos na organização

Importância	Não é	Pouco	Moderado	Importante	Muito	Total
Quantidade	1	0	4	8	38	51
Percentual	2%	0%	7,8%	15,7%	74,5%	100%

Fonte: Pesquisa.

A sétima pergunta questionou a importância da atuação da área de CX no cotidiano da empresa. Vale salientar que dentro de *Customer Experience* no Banco existem as áreas de Atendimento, Atendimento especializado em Renda Variável, Retenção, Atendimento de Redes Sociais, Qualidade, Monitorias, Processos e Melhoria Contínua. Dessa forma, a resposta esperada era de concordância em sua maioria. A classificação média das respostas foi de 4,49 pontos, cujas frequências das respostas aparecem na Tabela 7 dessa forma: Opção 5 com 37 respostas (72,5%), opção 4 com 6 respondentes (11,8%), opção 3 teve 5 respostas (9,8%), opção 2 com 2 respostas (3,9%) e a opção 1 apenas uma resposta (2%).

Tabela 7 – Importância da área de CX no dia a dia da empresa

Importância	Nada	Pouco	Moderado	Importante	Muito	Total
Quantidade	1	2	8	6	37	51
Percentual	2%	3,9%	9,8%	11,8%	72,5%	100%

Fonte: Pesquisa.

A oitava pergunta foi realizada buscando entender, na visão de colaborador, se existia um sentimento e visão de contribuição para o sucesso da cultura de experiência do cliente no Banco, pois CX para funcionar precisa ser um valor muito forte lembrado cotidianamente na empresa. As respostas, como mostra a Tabela 8, também foram positivas, trazendo uma classificação média de 4,51 pontos. A Tabela 8 demonstra que a frequência de respostas foi: 36 respostas utilizando a opção 5 (70,6%), 8 respostas na opção 4 (15,7%), 5 respostas na opção 3 (9,8%) e apenas uma resposta na opção 1 e opção 2, trazendo 2% de relevância em cada uma delas.

Tabela 8 – Contribuição do colaborador da área de CX no sucesso da cultura CX do banco

Contribuição	Não contribui	Pouco	Medianamente	Contribui	Muito	Total
Quantidade	1	1	5	8	36	51
Percentual	2%	2%	9,8%	15,7%	70,6%	100%

Fonte: Pesquisa.

A nona pergunta utilizou uma afirmação de Bruno (2020) e solicitou aos respondentes que expressassem sua concordância com ela. O objetivo da pergunta foi verificar a percepção dos respondentes sobre a importância do atendimento e do fato de que ultimamente o foco do cliente é diferente, não está sendo baseado apenas no valor do produto, precisa de uma experiência completa e isso é cada vez mais importante. O resultado esperado era majoritariamente de concordância com essa afirmação e foi o que ocorreu, como se vê na Tabela 9, com 74,5% dos respondentes (38 respostas) concordando totalmente com a colocação, 21,6% concordando (11 respostas), um respondente utilizou a opção “Não concordo nem discordo” (2%) e outro discordou da afirmação (2%), sendo que nenhum dos respondentes utilizou a opção “Discordo totalmente”.

Tabela 9 - Concorda com a seguinte afirmação? “Oferecer uma boa experiência ao consumidor tem sido cada vez mais importante, afinal, sua empresa está competindo com inúmeros concorrentes, e experiências ruins tomam grandes proporções”.

Concordância	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Quantidade	0	1	1	11	38	51
Percentual	0%	2%	2%	21,6%	74,5%	100%

Fonte: Pesquisa.

A décima e última pergunta fechada utilizada no questionário estava relacionada ao impacto direto da área de *Customer Experience* no valor para o cliente com base nas atuações que são realizadas pelo setor. Foram estipuladas alternativas atreladas às ações já realizadas pela área como um todo, buscando saber o que faria o cliente dar mais valor ao negócio, segundo a percepção dos colaboradores. Nessa questão, o respondente poderia selecionar até 4 (quatro) alternativas.

A alternativa mais selecionada estava relacionada com a atuação dentro de melhoria contínua, trazendo assim 30 seleções (19,23%) mostrando que o acompanhamento contínuo da jornada do cliente e o foco na eficiência traz cada vez mais visibilidade dentro da experiência do cliente.

A segunda alternativa mais utilizada foi sobre a proximidade no relacionamento com o cliente, com 28 seleções (17,95%), a terceira opção mais selecionada foi a que estava relacionada com a disponibilidade 24h para auxílio (por conta do Atendimento 24h que o banco possui atualmente) com 27 seleções (17,31%), seguida pela opção de força da marca com 26 seleções (16,67%) mostrando que o valor que a marca carrega ainda se mostra importante no momento de decisão.

As opções que também foram disponibilizadas apareceram da seguinte forma: Benefícios pela utilização da plataforma foi selecionada 19 vezes (12,18%) mostrando que para o cliente, o benefício nem sempre é o ponto mais importante para a valorização de um serviço; utilização de redes sociais para interação foi selecionada 15 vezes (9,62%) e por último a atuação dentro de retenção, selecionada 11 vezes (7,05%).

Tabela 10 – Formas de gerar valor para o cliente pela área de CX.

Forma	Quantidade	Percentual
Melhoria contínua de processos e usabilidade	30	19,23%
Proximidade no relacionamento com o cliente	28	17,95%
Disponibilidade 24h para auxílio	27	17,31%
Força da marca	26	16,67%
Benefícios pela utilização da plataforma	19	12,18%
Utilização de redes sociais para interação	15	9,62%
Atuação para retenção	11	7,05%
Total	156	100%

Fonte: Pesquisa.

A décima primeira pergunta foi realizada de forma aberta com o intuito de entender qual a importância da área para o negócio do Banco na visão dos respondentes. Dessa forma, a análise sobre essas respostas foi feita de forma qualitativa e, para auxiliar nesse ponto, foi utilizada a nuvem de palavras, conforme detalhado na seção metodológica, pois ela possibilita que as palavras mais utilizadas apareçam de forma destacada em um tamanho maior de fonte, auxiliando assim a análise dos argumentos e das respostas recebidas.

preocupação real com o cliente. Outro ponto comentado pela Diretora foi sobre a utilização atual de todos os insumos que recebem para trazer melhorias na eficiência com qualidade.

4.3. Análise dos dados quantitativos e da entrevista à luz do referencial teórico

A análise dos resultados da pesquisa revela a importância crescente da área de Customer Experience (CX) dentro de organizações bancárias, especialmente em instituições de investimento, um setor tradicionalmente mais focado em operações financeiras do que na experiência do cliente. A predominância de colaboradores jovens (faixa etária entre 24 e 28 anos) demonstra que a força de trabalho está em consonância com as mudanças dinâmicas que o mercado atual demanda. A significativa maioria dos respondentes atribui grande relevância à área de CX, como expresso nas tabelas, indicando uma visão alinhada com autores como Kotler e Chernev (2024), que destacam a necessidade de as empresas se diferenciarem por meio da experiência do consumidor, especialmente em um mercado altamente competitivo.

Os dados também mostram uma percepção robusta sobre o papel transformador da área de CX na melhoria de processos e na criação de projetos orientados ao cliente. A maioria dos colaboradores reconhece a importância de feedbacks e sugestões vindos da área para fomentar mudanças e inovação, corroborando a visão de Fogetti (2019), que destaca a integração de processos e a antecipação das necessidades dos clientes como fatores cruciais para o sucesso. Esse alinhamento sugere que a área de CX não apenas auxilia na otimização da experiência do cliente, mas também influencia diretamente na estratégia de longo prazo da organização, aumentando sua capacidade de retenção e fidelização de clientes.

Adicionalmente, a entrevista com a Diretora de CX valida essas percepções e reforça a importância da visão centrada no cliente, afirmando que ações proativas, como a criação de um canal de atendimento 24h e o uso de plataformas como Reclame Aqui para otimizar a experiência do cliente, são fundamentais para a fidelização e crescimento do negócio. Assim, a área de CX emerge como um diferencial competitivo no setor bancário, alinhando-se às necessidades contemporâneas de um mercado cada vez mais exigente, conforme apontam teóricos como Kotler (2021) e Fogetti (2019).

A Diretora ratifica Kotler, Keller e Chernev (2024), pois explicita que devido ao crescimento da interação entre a empresa e o consumidor, à importância dessa relação e à concorrência acirrada, torna-se imperativo que as empresas invistam em ferramentas para atender o consumidor e melhorar o direcionamento dos produtos. Em sua fala, a Diretora mostra que o Banco possui uma visão centrada no cliente e que busca continuamente melhorar processos, jornada e pontos de contato com o cliente mediante cruzamento de dados e assim trazer mais valor aos clientes. Este é um dos motivos pelos quais a Diretora acredita que *Customer Experience* é uma área de importância para a organização, e que faz com que a atuação do Banco se destaque no mercado devido à sua estratégia focada no cliente.

A Diretora reconhece a dificuldade de agradar os clientes atuais e com isso a fidelização deles acaba sendo um ponto mais complexo, afinal, para manter o foco na empresa, fazendo com que os clientes se tornem fiéis em segmentos com muitas opções e alternativas, é

necessário todo o desenvolvimento dessa relação, posicionamento este concordante com Kotler (2021). Pelo exposto pela entrevistada, percebe-se o banco já trouxe ações focadas na comodidade do cliente sem focar diretamente na receita gerada, como o atendimento 24h implementado, mostrando que a proatividade para disponibilizar ações que privilegiam o cliente são fundamentais para a fidelização e melhoria da imagem positiva da empresa.

A Diretora explica que “um dos maiores valores do banco é o foco no cliente, e a área de CX tem isso como propósito e objetivo principal”, mostrando mais uma vez a forma de trabalho da empresa, que utiliza a área como forma de fomentar todos os *insights* recebidos pelo cliente e com esses insumos conseguem fazer interconexões com as outras áreas como forma de atingirem suas metas e crescimento.

A entrevistada trouxe a validação de que a área de *Customer Experience* possui interação por meio de diversos canais com o cliente, fazendo com que tenham uma visão completa da jornada do cliente, facilitando assim as modificações necessárias para garantir a lealdade do cliente, além de que possuem jornadas de pesquisa de satisfação qualitativas e quantitativas para que consigam fazer a manutenção de suas prioridades e perceber quais são os erros e acertos atuais, além de possíveis projetos que possam surgir pelas interações. Tais informações coadunam-se com Fogetti (2019), que confirma a estratégia de melhoria da satisfação do usuário, por meio da integração de processos, simplificação de interações, mensagens personalizadas (atendimento humanizado utilizado pelo banco) e a antecipação das necessidades dos clientes.

Um exemplo de melhoria apresentado durante a entrevista estava relacionado à atuação dos canais de atendimento (Reclame Aqui) os quais no início, segundo a Diretora, tratava os casos no ano de 2018 e, com a criação da área de CX, foi expandida (atualmente possui um time de 10 pessoas) e passou a focar proativamente em entregar a melhor experiência do cliente neste canal de reclamação. O resultado dessa atuação foi tão positivo, que acabou sendo utilizado como um veículo de Marketing para captação de *leads* por conta da reputação que conseguiram conquistar como um diferencial da marca.

Desse modo, pode ser constatado que a área estudada contribui com a melhoria do relacionamento com os clientes por meio de melhoria de processos e acompanhamento constante das necessidades deles introdução de melhorias baseadas nos *feedbacks* recebidos diariamente. Ademais, a área estudada consegue utilizar a experiência do cliente como uma forma de captação para novos negócios e valores por meio da melhoria de usabilidade, aproximação do cliente e disponibilidade, atuação na retenção dos clientes, e novamente, a melhoria de processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do trabalho envolveu a problematização sobre a importância de uma área destinada a experiência do cliente dentro de um grande banco de investimentos e de que forma a área poderia contribuir para o sucesso da organização de acordo com os colaboradores.

O estudo mostrou que a valorização da área de CX ocorre quando ela é considerada como uma área de oportunidades e geração de valor não somente um centro custo, afinal,

os clientes são ouvidos por essa área que capta suas dores, suas opiniões, elogios e críticas. *Feedbacks* que chegam ao atendimento também podem ser uma base de atuação para mudanças positivas e melhorias de processos.

A gestão focada no cliente possui peculiaridades por conta de a área não ter visibilidade como geradora de valor, uma vez que o atendimento não é um setor visto como lucrativo ou até mesmo que possa trazer resultados positivos financeiramente. Dessa forma, o estudo também tem importância por trazer mais conhecimento sobre essa possibilidade.

A interação com empresas cresceu muito durante a pandemia e por ser uma questão do dia a dia, é necessário validar a capacidade da empresa de utilizar essas interações de forma construtiva e com visão em resultados eficientes. Utilizando esse argumento, um dos tópicos abordados durante a pesquisa foi relacionado às ações que o Banco realiza e quais delas podem trazer mais valor ao cliente final, mostrando que a proximidade que as áreas possuem com o consumidor e a disponibilidade em diferentes canais também é um ponto forte da valorização dos clientes.

De acordo com a pesquisa, foi possível constatar que pela ótica dos colaboradores, a área possui uma visibilidade por conta de todas as interações e projetos direcionados que acontecem internamente, fazendo com que áreas operacionais e comerciais recebam insumos e *feedbacks* para que consigam seguir com seu crescimento.

O crescimento da importância da proximidade das empresas com os clientes e as formas de marketing direcionados à essa proximidade foi um fator de grande relevância identificado ao longo da pesquisa por conta de a identificação desse crescimento acontecer proporcionalmente à visibilidade que todas as áreas de atendimento e experiência do Banco mostraram ter.

Dessa forma, foi possível concluir que o estudo realizado verificou que a área de CX do Banco estudado coopera de diversas formas para o sucesso do cliente, sendo um complemento às outras áreas do Banco, fazendo com que a área continue crescendo de forma constante pelo resultado que trazem à organização de forma geral.

A pesquisa contribuiu para identificar a valorização da área de CX sob a ótica de colaboradores e gestores de uma só empresa, sendo essa a limitação deste estudo, cujos resultados não podem ser generalizados. Por isso, sugere-se a realização de novos estudos posteriores, que possam validar novas óticas a respeito da possibilidade de novas formas de atuação da área de CX.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Roberto. **Net promoter score (NPS):** o que é, como aplicar e estudos de caso. 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/net-promoter-score-nps/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

ANDRADE, Norberto Almeida D. **Customer experience (CX)**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERRIDGE, E. **Customer obsessed**: a Whole company approach to delivering exceptional customer experiences. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2016.

BORGES, Fábio Roberto; VEIGA, Ricardo Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid; FERNANDES, Izabella Bueno; JÚNIOR, Noel Torres. Qualidade em serviços e gestão da experiência do cliente no comércio eletrônico. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S. l.], p. 8-9, 22 fev. 2014. DOI <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v8i2.400>.

BRUNO, Nathalia. Entenda a importância do customer experience para seu negócio. **ecommercebrasil** (online), 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/entenda-a-importancia-do-customer-experience-para-seu-negocio/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

CALDEIRA, Carlos. **Customer experience management**: gestão prática da experiência do cliente. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

CNS, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510**. Brasília: Ministério da Saúde, 7 de abril de 2016.

DICKERSON, Mike. **Deep-Dive behavioral segmentation is the key to understanding consumers**. [S. l.], 10 fev. 2019. Disponível em: <https://www.ama.org/marketing-news/deep-dive-behavioral-segmentation-is-the-key-to-understanding-consumers/>. Acesso em: 10 set. 2022.

DUNCAN, E.; FANDERL, H. **Customer experience: Creating value through transforming customer journeys**. McKinseyCompany, jan 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/customer-experience-creating-value-through-transforming-customer-journeys> > Acesso em: 21/06/2022.

FOGGETTI, Cristiano. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Pearson Education do Brasil. São Paulo, 2019.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.

GOODMAN, J. **Customer experience 3.0**: high-profit strategies in the age of techno service. Nova Iorque: Amacom, 2014.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de marketing**. 16ª ed. Porto Alegre, 2024.

KUMAR, Viswanathan; LEONE, Robert; PETERSEN, John Andrew. **How valuable is word of mouth?** [S. l.], 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/10/how-valuable-is-word-of-mouth>. Acesso em: 10 set. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A dimensão humana da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience**. São Paulo: Atlas, 2018.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770083/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

NEWMAN, Martin; MCDONALD, Malcolm. **Customer experience: como alavancar o crescimento e rentabilidade do seu negócio colocando a experiência do cliente em primeiro lugar**. Belo Horizonte: Autêntica Business, 2023.

PRAIS, J. L. de S. & Rosa, V. F. da. (2017). Nuvem de palavras e mapa conceitual: estratégias e recursos tecnológicos na prática pedagógica. **Nuances: Estudos sobre Educação**, 28(1), 201-219. DOI: <https://doi.org/10.14572/nuances.v28i1.4833>.

QUARTIERO, Luiza. **Estratégias de customer experience em negócios digitais: o caso Nubank**. Trabalho de Conclusão de Graduação em Administração. Porto Alegre: Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS, 2018.

REICHHELD, Frederick. **A pergunta definitiva**. São Paulo: Campus, 2006.

ROBINETTE, Scott; BRAND, Claire; LENZ, Vicki. **Marketing emocional: a maneira Hallmark de ganhar clientes para toda a vida**. São Paulo: Makron, 2002.

RODRIGUES, Viviane. **Entenda o que é CSAT e como calcular essa métrica de satisfação do cliente**. 2022. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/indicadores/csat-o-que-e/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SCHMITT, Bernd. H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. São Paulo: Bookmann, 2004.

SILVA, Ricardo da Silva e; KAI, Flavia O.; TREVISAN, Nanci M.; *et al.* **Customer Experience**. Porto Alegre: Grupo A, 2021. 9786556900490. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900490/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais**: cases, conceitos, dicas e ferramentas. São Paulo: M. Books do Brasil. 2010.

TOTVS (org.). **Customer experience**: o que é, importância e dicas essenciais. 2021. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-varejista/customer-experience/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

VILLANI, I. **Transform customer experience**: how to achieve customer success and create exceptional CX. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZENDESK. **Relatório de tendências da experiência do cliente 2021**. Online [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/cx-trends-report/trend-1/>. Acesso em: 14 maio 2022.