



A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (CUSTOMER EXPERIENCE - CX) DA TEORIA À PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO

Gustavo Curti Alves Campalle, João Pinheiro de Barros Neto

RESUMO

A experiência do cliente e forma como realizamos 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. Atualmente as empresas devem pensar em diferentes formas de atuação para garantir a fidelidade deles, somente um preço interessante e uma qualidade padrão fogem da normalidade, dessa forma, o trabalho foi realizado com o intuito de entender dentro de um grande Banco brasileiro de investimentos sobre 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 pares 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: Atendimento ao cliente; *Customer Experience*; CX; Experiência do cliente; Relacionamento com clientes.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente conseguimos perceber que o atendimento ao cliente está mostrando uma 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, devemos definir o que é *Customer Experience*, ou CX. Basicamente é a experiência que o cliente tem com a marca desde o primeiro contato, seja online ou *offline*, até que o cliente seja fidelizado.

Dessa forma, vemos sua importância para o crescimento de uma marca e sua necessidade quando trabalhamos 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* explicado anteriormente.

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, conseguimos 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?”. E as hipóteses consideradas foram a área de CX contribui com a melhoria do relacionamento com os clientes por meio de melhoria de processos (H1) e a área de CX consegue utilizar a experiência do cliente como uma forma de captação para novos negócios e valores (H2), as quais foram confirmadas.

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 mais a fundo sobre a área de *Customer Experience* e sua integração ao negócio como um todo, identificando assim sua presença no cotidiano corporativo, melhorando a visibilidade da área e investigando sua importância para o sucesso da empresa. Sendo uma pesquisa exploratória mediante estudo de caso, destacam-se os seguintes objetivos específicos: identificar os indicadores utilizados para validação do nível da experiência do cliente; levantar os problemas enfrentados diariamente pelos colaboradores para manter a visibilidade da área; analisar a conexão entre a satisfação do cliente com resultados esperados dentro da área que mantém o contato com os clientes; verificar a percepção dos colaboradores da área quanto ao valor que agregam à organização; verificar a percepção dos colaboradores da área quanto a contribuição para o sucesso da cultura organizacional que é baseada na agilidade, foco no cliente, excelência, autonomia e visão de longo prazo; identificar a percepção da gestão da área quanto à contribuição que oferece à empresa; levantar as contribuições da área para a melhoria do negócio; levantar as contribuições da área para a melhoria dos processos; verificar se e como a área contribui no desenvolvimento de melhorias dentro da área do cliente.

O estudo se justifica porque atualmente porque as empresas passaram a considerar o atendimento e sua equipe de linha de frente como uma parte importante do negócio, como



afirma Bruno (2020), 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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Customer Experience (CX), uma evolução do conceito tradicional de atendimento ao cliente com qualidade, 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 e Keller (2012) informam que a tecnologia e uso dos meios digitais está trazendo cada vez mais informações aos consumidores e com isso, a elegibilidade e possibilidades de escolha para produtos e serviços também ficaram mais exigentes, esperando muito mais de um produto, dessa forma, um negócio de sucesso que utilize essa cultura deve utilizar o cliente como base dentro do modelo, fazendo com que a orientação seja satisfação ao mesmo e que suas expectativas sejam cumpridas ou até mesmo superadas. Os autores também comentam sobre as empresas reconhecerem as novas realidades que estão acontecendo no setor de serviços, como “o poder do cliente cada vez mais importante e a cooperação no momento de produzir os serviços entre funcionários e clientes” (KELLER E KOTLER, 2012 p. 388).

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 “que 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 e a concorrência. De outro lado, também temos as 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 e Keller (2012), 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 e Keller (2010) afirmam que a interação entre empresas e consumidores cresceu de forma sólida por conta da utilização da internet, dessa forma, podemos pensar que aparece como um fator muito importante para as organizações, fazendo com que o cenário de consumo acabe sendo mais competitivo pela pluralidade de novas empresas e modos de distribuir os serviços prestados, além da necessidade conjunta de um bom marketing que esse fator acaba trazendo, dessa forma, podemos pensar que o novo foco está relacionado ao ponto de capacidade para que consigamos atingir os consumidores de outras formas.

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, conseguimos pensar 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.

A demanda por um atendimento humanizado é exposta como um tópico reconhecido atualmente 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 não é mais um ponto tão fácil de ser discutido por conta da importância em trazer junto a uma solução de um problema, a solução mais eficaz, mais rápida e mais ágil, fazendo com que o processo traga 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 conseguimos validar 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 melhoramos 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 conforme informado anteriormente, receita.

A discussão sobre uma melhoria do serviço e do produto também aparece quando pensamos 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 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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 da DDX, 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.



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 dos entrevistados, 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 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi aplicada aos empregados da DDX, 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 (2022).

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, podendo-se verificar existir na força de trabalho um equilíbrio entre gêneros.

Tabela 2 - Gênero

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

Fonte: Pesquisa (2022).

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%). Os dados confirmam se tratar de uma área relativamente recente no Banco.

Tabela 3 – Tempo de serviço na DDX

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 (2022).

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 (2022).



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. Para responder a essa pergunta também foi utilizada a escala Likert de 1 a 5 sendo a primeira opção “pouco provável” de uma sugestão acabar se tornando um projeto de melhoria e a opção 5 como “muito provável”. 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 (2022).

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 DDX, 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 (2022).

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, sendo que a pergunta também utilizou a escala Likert de 1 a 5, sendo 1 “Não é importante” e 5 “muito importante”. As 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 (2022).

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. Utilizou-se a escala Likert de 1 a 5, em que 5 era “Contribui Muito” e 1 “Não contribui”. 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 DDX 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 (2022).

A nona pergunta utilizou uma afirmação de Bruno (2020) e solicitou aos respondentes que expressassem sua concordância com ela. O objetivo foi verificar a percepção dos respondentes sobre a importância do atendimento e de que ultimamente o foco do cliente é diferente, não está sendo baseado apenas no valor do produto, precisa de uma experiência completa. 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”?

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 (2022).

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 escolhida 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



4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM A GESTÃO

A pessoa escolhida para ser entrevistada foi a Diretora da área de *Customer Experience* e responsável pela implementação da área de Atendimento dentro do Banco, assim, foi possível obter informações e percepções desde o início de sua atuação no Banco. Além das perguntas do roteiro, utilizadas para facilitar e direcionar a discussão, a entrevista também trouxe outros pontos importantes, como será demonstrado.

Inicialmente a Diretora explicou que o Banco foi pioneiro no setor de atendimento de Investimentos a implementar o atendimento 24 horas em 2020, uma ação totalmente focada no cliente, pois todos os canais de contato funcionavam 24 horas por dia, 7 dias por semana de forma 100% humanizada (pessoas atendendo pessoas), mostrando assim uma 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.

O método de análise do discurso, explicado na seção de metodologia, teve como objetivo verificar a relação entre o que é realizado dentro do Banco em termos de CX com os tópicos levantados no referencial teórico.

A Diretora ratifica Kotler e Keller (2012), pois explicitou 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 (2000). 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 explicou 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 para 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 e deu como exemplo de melhoria a atuação dos canais de atendimento (Reclame Aqui) os quais no início, 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 também nesse canal de reclamação.

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, na teoria e na prática, se dá 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, como demonstrado no estudo de caso realizado.

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 comprovou 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.** 2020. 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,** 6ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.
- GOODMAN, J. **Customer experience 3.0:** high-profit strategies in the age of techno service. XXIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração | 14



Nova Iorque: Amacom, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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.

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.

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.

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 mai. 2022.