

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Graduação em Administração – GADM

**GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: ESTRATÉGIAS DAS  
MARCAS PARA APRIMORAR O ATENDIMENTO COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO**

JULIETY RODRIGUES DE SOUSA

João Pessoa

Setembro 2024

JULIETY RODRIGUES DE SOUSA

**GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: ESTRATÉGIAS DAS  
MARCAS PARA APRIMORAR O ATENDIMENTO COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professora Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Nadja Valéria Pinheiro

João Pessoa  
Setembro 2024

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S725g Sousa, Juliety Rodrigues de.

Gestão da experiência do cliente: estratégias das marcas para aprimorar o atendimento como diferencial competitivo / Juliety Rodrigues de Sousa. - João Pessoa, 2024.

83 f. : il.

Orientação: Nadja Valéria Pinheiro.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão da experiência do cliente (GEC). 2. Marcas. 3. Serviço ao cliente. I. Pinheiro, Nadja Valéria. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

## Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluna:** Juliety Rodrigues de Sousa

**Trabalho:** Gestão da experiência do cliente: estratégias das marcas para aprimorar o atendimento como diferencial competitivo

**Área da pesquisa:** marketing, comportamento do consumidor.

**Data de aprovação:**

### Banca examinadora

Documento assinado digitalmente



NADJA VALERIA PINHEIRO

Data: 10/10/2024 21:09:58-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

### Orientador (a)

Documento assinado digitalmente



RENATA FRANCISCO BALDANZA

Data: 11/10/2024 11:11:31-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

### Membro 1

Documento assinado digitalmente



DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO

Data: 11/10/2024 12:27:09-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

### Membro 2

**DEDICATÓRIA**

*A Deus, minha Mãe e meu Irmão*

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar expressando minha profunda gratidão a Deus, o Pai Todo-Poderoso, por ter me fortalecido e me permitido chegar até este momento com saúde e disposição para continuar aprendendo. Esta graduação tornou-se uma experiência especial para mim, pois ao longo desses anos, descobri verdadeiramente o que me faz feliz, e acredito que estamos aqui no mundo para buscar essa felicidade. O curso me proporcionou não apenas o conhecimento teórico, mas também a aplicação prática que é essencial em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Quero agradecer de coração à minha mãe, Cida Alvarenga, por ser minha maior fonte de apoio e inspiração. Sua sabedoria, expressa em suas palavras "persistir, insistir e nunca desistir", tem sido o guia em minha jornada, e sigo essa orientação com determinação.

Sou igualmente grata ao meu irmão, Juscelino Rodrigues, por ser um constante incentivador dos meus projetos. Sua presença tem sido um referencial de força nos momentos em que mais precisei.

Minha avó, Maria Rodrigues Alvarenga, *in memoriam*, merece um agradecimento especial. Ela foi, e continua sendo, um exemplo de coragem e determinação. Sua luta para proporcionar uma vida melhor para nossa família é uma inspiração para mim, e sua memória sempre será honrada em meus esforços.

Também gostaria de expressar minha gratidão aos professores que me acompanharam durante esta graduação, em especial à professora Diana, por sua orientação no estágio, e à professora Helen, pela excelente coordenação do curso de administração neste período.

Agradeço aos colegas que encontrei ao longo dessa jornada, cuja amizade e colaboração foram fundamentais para superar os desafios que enfrentamos juntos.

Por fim, mas com imensa importância, agradeço à minha orientadora, professora Nadja, por sua orientação e apoio na condução deste trabalho. Seu conhecimento e dedicação foram essenciais para a realização deste projeto.

*Importe-se mais do que os outros:*

*pense com sabedoria.*

*Arrisque mais do que os outros:*

*pense com segurança.*

*Sonhe mais do que os outros:*

*pense com praticidade.*

*Espere mais do que os outros:*

*pense que é possível.*

(Howard Schultz, ex-CEO e presidente da Starbucks)

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso aborda a gestão da experiência do cliente (GEC) como uma estratégia adotada pelas marcas para aprimorar o atendimento ao cliente e transformá-lo em um diferencial competitivo. O estudo analisa o impacto das estratégias de atendimento na satisfação e fidelização do cliente, bem como o papel do atendimento personalizado no fortalecimento da lealdade à marca. Com base em uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo, foram comparadas diferentes práticas de grandes empresas como Netflix, Dell, e Nubank, identificando as melhores práticas que podem ser implementadas também em micro e pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Gestão da experiência do cliente, atendimento, marcas, diferencial competitivo

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**Gráfico 01 – Frequência de compras online**

**Gráfico 02 – Preferência de compra: lojas físicas ou online**

**Gráfico 03 – Canal de atendimento preferido**

**Gráfico 04 – Atendimento humano ou automatizado**

**Gráfico 05 – Aspecto mais importante do atendimento**

**Gráfico 06 – Aspecto mais importante do atendimento 24 horas por dia, 7 dias**

**Gráfico 07 - Contato humano no atendimento**

**Gráfico 08 - Atendimento humanizado**

**Gráfico 09- Bom atendimento**

**Gráfico 10- Importância atribuída ao atendimento ao cliente na escolha de uma marca ou serviço**

**Gráfico 11- O atendimento ao cliente como principais motivos para recomendar uma empresa a amigos e familiares**

**Gráfico 12 – Troca de marca devido a um mau atendimento ao cliente**

**Gráfico 13 – Empresa oferece um excelente atendimento**

**Gráfico 14- O atendimento ao cliente influencia diretamente a lealdade do consumidor a uma marca**

**Gráfico 15- Atendimento ao cliente como fator decisivo para escolher uma empresa em vez de outra, mesmo quando os produtos ou serviços são semelhantes**

**Gráfico 16 – Atendimento Netflix.**

**Gráfico 17 – Atendimento Dell**

**Gráfico 18 – Atendimento Nubank**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO -</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1. Contextualização do tema e do problema de pesquisa</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2. Problemática da pesquisa</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3. Objetivos</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4. Justificativa</b> .....	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1. Eras do Marketing</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2. Gestão da Experiência do Cliente</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3. A Evolução do Atendimento ao Cliente</b> .....	<b>25</b>
<b>3 METODOLOGIA -</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1. Cultura da inovação: as estratégias adotadas pela Netflix</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2. 90% dos clientes satisfeitos: caso dell</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3. Um jeito diferente de pensar e se comunicar: caso Nubank</b> .....	<b>36</b>
<b>3.4. Estratégias de personalização e inovação na gestão da experiência do cliente: estudo comparativo da Netflix, Dell e Nubank</b> .....	<b>38</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1. Resultados da pesquisa</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2. Experiência do consumidor</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3. Atendimento ao cliente</b> .....	<b>45</b>
<b>4.4. Adaptação das estratégias de atendimento: soluções práticas para micro e pequenas empresas</b> .....	<b>66</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>71</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>77</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema e do problema de pesquisa

Nas últimas décadas do século XXI, observamos uma mudança significativa no cenário empresarial, com a crescente ênfase na experiência do cliente como diferencial competitivo. A satisfação do cliente não é mais apenas um resultado desejável, mas sim um elemento crítico na construção e manutenção do relacionamento entre o consumidor e marcas fortes. Ser uma empresa reconhecida por oferecer um serviço de atendimento ao cliente insatisfatório é algo que nenhuma organização almeja, especialmente na era digital.

Em tempos em que uma simples postagem em uma rede social demonstrando insatisfação com algum produto ou serviço oferecido pode resultar em vários prejuízos significativos, tanto financeiros, quanto em termos de intangibilidade, como a reputação da marca diante dos clientes, a importância de se ter uma experiência positiva se torna extremamente essencial.

A gestão da experiência do cliente (GEC) tem sido um tema de grande relevância nos estudos sobre marketing de experiência. Na visão de Schmitt (2004), a GEC destaca um ponto crucial na evolução estratégica das empresas na década de 1990, pois nesse período, houve um reconhecimento generalizado da necessidade de uma mudança de mentalidade. As empresas começaram a compreender a importância de se tornarem "orientadas para o cliente" e voltadas para o mercado.

Dessa forma, a gestão da experiência do cliente se torna um conjunto de ações estratégicas adotadas pelas empresas para moldar e aprimorar a vivência que os clientes têm ao interagir com a marca, produtos ou serviços (Schmitt, 2004). Isso vai além da simples entrega de bens, estendendo-se à criação de uma jornada envolvente e memorável, desde o primeiro contato até as interações contínuas. A GEC tem uma visão abrangente do relacionamento com o foco no cliente e, portanto, se preocupa em tornar os produtos e serviços importantes e relevantes na vida do cliente de forma integradora tanto sobre os aspectos internos quanto os externos (MADRUGA, 2021).

Em consonância com esta definição, Kotler (2016 p. 201) destaca a importância que as empresas têm de elevar a interação e o relacionamento com os clientes. Para ele, as

organizações tradicionais se preocupam apenas em desenvolver produtos e serviços que vão satisfazer as necessidades e os desejos no curto prazo, porém o fator diferencial das empresas que se sobressaem a partir de estratégias da gestão da experiência do cliente são aquelas que proporcionam não apenas fascínio e satisfação, mas também fidelização e lealdade à marca.

As empresas que adotaram a GEC em sua cultura organizacional estão voltadas em tornar a experiência diferenciada tanto nas lojas físicas quanto nas lojas em ambiente virtual. São marcas que se envolvem pessoalmente com os clientes, como é o caso Disney Company, que considera seus visitantes como convidados em seus parques e resorts, e está sempre buscando estabelecer conexões que transcendem a mera transação comercial (Disney Institute, 2011). Esse envolvimento vai além do atendimento de necessidades básicas, aspirando a permitir que os clientes alcancem sua autorrealização. Isto demonstra que essa empresa não apenas reconhece as ansiedades e desejos dos seus clientes, mas os aborda de maneira individualizada e inovadora.

Um dos grandes gargalos para uma gestão eficiente da experiência do cliente é o atendimento. São inúmeras as reclamações nos órgãos de defesa do consumidor, no caso do Brasil, que destacam que muitas empresas nacionais ainda não entenderam que o atendimento é fator determinante como diferencial competitivo. Segundo Kotler (2000, p. 56), as organizações estão enfrentando uma competição sem precedentes, ele destaca que, para manter clientes e se destacar em um ambiente altamente competitivo, é importante que as empresas aprimorem seu desempenho no atendimento ao cliente e na satisfação das necessidades dos consumidores. Ainda segundo Freemantle (1994, p.13):

O atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

Dessa forma, a centralidade do atendimento ao cliente é o último e decisivo teste para o sucesso de uma empresa. Portanto, mesmo que uma empresa tenha alcançado excelência em termos de produto, preço e estratégias de marketing, tudo isso pode ser comprometido se não for complementado por um atendimento ao cliente excepcional. Mais do que o próprio produto ou serviço, para 96% das pessoas são elementos como o

atendimento ao cliente que possibilitam a construção de lealdade a uma marca, conforme revela o relatório mundial realizado pela Microsoft (State of Global Customer Service Report, 2022). Esse dado revela a importância estratégica do atendimento na fidelização do cliente e destaca como as interações no pré, durante e pós-venda desempenham um papel fundamental na formação de uma conexão duradoura entre a marca e seus consumidores. Ainda segundo a pesquisa publicada na Achieving Customer Amazement 2021, os clientes estão predispostos a pagar até 10% mais pelo produto ou serviço por uma melhor experiência.

De acordo com dados da pesquisa fornecida pela Capterra (2022), 70% dos clientes brasileiros percebem uma evolução positiva no serviço de atendimento ao cliente entre 2020 e 2022. Destaca-se que 63% desses clientes sentem que têm importância para as empresas, revelando uma valorização do relacionamento cliente-empresa. No entanto, um aspecto a ser considerado é que 37% dos clientes ainda têm a impressão de que estão incomodando quando entram em contato, segundo o mesmo levantamento da Capterra (2022). Essa percepção pode indicar a necessidade de melhorias na comunicação e na abordagem por parte das empresas, visando proporcionar uma experiência mais acolhedora aos consumidores.

No contexto brasileiro, uma série de desafios tem afetado diretamente a qualidade do atendimento ao cliente, significando impactos extremamente negativos tanto na satisfação do consumidor quanto nos resultados das empresas. De acordo com a pesquisa Global Consumer Pulse, conduzida pela Accenture Strategy e divulgada pelo site EXAME, em 2018, as empresas brasileiras tiveram um prejuízo de 401 bilhões de reais devido ao mau atendimento ou à falta de ofertas adequadas às necessidades dos consumidores.

Segundo o relatório Global State of Customer Service da Microsoft (2019), foi realizada uma pesquisa com mais de 5.000 consumidores no Brasil, Alemanha, Japão, Reino Unido e Estados Unidos, entre os principais problemas que as empresas negligenciam na gestão da experiência do cliente estão o tempo de atendimento nas redes, a acessibilidade, multiplicidade de canais, o monitoramento do feedback e o comportamento do agente. Negligenciar a experiência do cliente quando se trata do atendimento é um erro grave que pode comprometer a reputação e ser autodestrutivo para qualquer empresa.

Para 96% dos participantes da pesquisa da Microsoft (2019), o atendimento ao cliente é um fator crucial que influencia sua decisão de escolha e fidelidade a uma marca. De acordo com Desatnick (1995) clientes insatisfeitos têm o potencial de interromper suas negociações com a empresa e, adicionalmente, podem transmitir experiências negativas para outras pessoas, ampliando o impacto adverso de uma má experiência. Por outro lado, quando os clientes recebem um atendimento satisfatório e seus problemas são resolvidos de forma eficaz, eles tendem a compartilhar suas experiências positivas com outras pessoas, influenciando positivamente a percepção de terceiros sobre a empresa.

A ausência de um atendimento personalizado também figura como um desafio significativo já que a personalização é fundamental para estabelecer conexões mais profundas e duradouras com os clientes, como enfatiza Kotler (2021). O consumidor está em busca de uma conexão mais verdadeira com a marca, ‘o que se tornou raro na era da conexão’. Kotler (2013) ressalta ainda que as empresas devem adotar uma abordagem proativa para conquistar os clientes, ouvindo atentamente suas necessidades e preocupações, respondendo de maneira eficaz aos seus feedbacks, informando-os sobre produtos e serviços relevantes e envolvendo-os em diferentes aspectos do processo de negócios. Esta falta de conexão com os clientes pode resultar em um declínio na rentabilidade e no crescimento da empresa, comprometendo sua competitividade e sua capacidade de se manter no mercado a longo prazo.

A falta de compreensão e respeito ao tempo do cliente, muitas vezes pressionados para efetuar a compra com base em promessas que não podem ser cumpridas, juntamente com a ausência de investimentos em atendimento omnichannel, são fatores que contribuem para a insatisfação dos consumidores (ANUNCIAÇÃO, 2021). Eles esperam ter a possibilidade de interagir com as empresas por meio de diversos canais de comunicação, e a falta dessa opção pode intensificar ainda mais o descontentamento. Madruga (2021) destaca a mudança de paradigma pós pandemia no relacionamento entre empresas e clientes, indicando que abordagens genéricas e robotizadas de tratamento aos consumidores já não são eficazes.

Em vez de tratá-los como uma massa uniforme, é essencial reconhecer a individualidade de cada cliente e adaptar as estratégias de atendimento e comunicação de acordo com suas necessidades e preferências específicas (MADRUGA, 2021). A inclusão

das redes sociais como um canal de interação demonstra a importância do engajamento ativo com os clientes em plataformas onde eles têm voz e influência. Isso significa estar presente, ouvir e responder de maneira eficaz aos comentários, feedbacks e preocupações dos clientes nas redes sociais, contribuindo para construir uma imagem positiva da marca e fortalecer os laços com o público-alvo (SILVA et al., 2021).

No entanto, essas transformações enfrentam obstáculos relacionados à capacitação insuficiente da equipe de atendimento, que muitas vezes, apresenta demora excessiva no atendimento aos clientes nas redes sociais e, em alguns casos, até mesmo a ausência de respostas. Com efeito,

A proliferação da internet e todas as suas consequências para as configurações sociais, políticas e demográficas deram maior poder de escolha para os consumidores por conta do contato com informações e opiniões alheias sobre as experiências de consumo. (MADRUGA, 2021, p. 61)

O cliente, cada vez mais munido de informações obtidas na internet, muitas vezes chega à loja física ou online com uma ideia clara do que deseja adquirir. No entanto, ao se deparar com um vendedor despreparado ou desinformado sobre os produtos e serviços, terá uma experiência de compra falha. Isso pode resultar em desconfiança por parte do cliente em relação à competência e ao profissionalismo da equipe de vendas. Além da desconfiança, o cliente pode se sentir frustrado e desvalorizado, o que pode levar à perda de interesse na compra e até mesmo a uma imagem negativa da marca.

## **1.2 Problemática da pesquisa**

As estratégias de atendimento ao cliente adotadas pelas grandes marcas desempenham um papel crucial no cenário empresarial competitivo atual. A satisfação do cliente não é mais apenas um resultado desejável, mas um fator estratégico que pode determinar a fidelidade e a lealdade à marca. Empresas que não investem em estratégias eficazes de atendimento podem perder competitividade, especialmente em um mercado onde os produtos se tornam commodities e o atendimento ao cliente é um dos principais elementos que pode diferenciar uma empresa das demais.

Muitas empresas enfrentam desafios ao longo da jornada do cliente, como a burocracia excessiva em seus processos de compra e a falta de métricas para avaliar a eficiência do atendimento.

Conhecer o Cliente pressupõe mapear a sua experiência e obter insights durante sua jornada nos canais de contato presenciais ou on-line dentro da estratégia Omnichannel. O objetivo da construção da base de conhecimento sobre o Cliente deve ser fazer com que os processos de CX não sejam empíricos, mas baseados em informações tratadas. Em minhas pesquisas, quando um vendedor bem treinado com uma metodologia eficaz de vendas procura conhecer os dados básicos do Cliente, seu perfil e suas necessidades antes e durante o contato com ele, pode aumentar suas vendas em 30% ou mais. (MADRUGA, 2021, p. 137)

Além disso, a ausência de personalização e a lentidão no atendimento podem prejudicar a experiência do cliente, resultando em perda de vendas e insatisfação. Segundo Madruga (2021), quando um vendedor bem treinado e com metodologias eficazes busca entender o perfil e as necessidades do cliente, pode aumentar suas vendas em até 30%.

Assim, torna-se essencial compreender como as grandes marcas estão utilizando suas estratégias de atendimento ao cliente para influenciar seu diferencial competitivo, aumentar a satisfação do cliente e fortalecer o relacionamento com a marca. Como bem afirma Kotler (2021), buscar estratégias que vão além das ofertas básicas é fundamental para se diferenciar em um mercado altamente competitivo.

Dessa forma, o presente trabalho busca responder à seguinte questão: Como as estratégias de atendimento ao cliente adotadas pelas grandes marcas podem influenciar seu diferencial competitivo no mercado, para melhorar a satisfação do cliente e fortalecer o relacionamento com a marca?

### **1.3 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias de atendimento adotadas pelas grandes marcas na gestão da experiência do cliente e como estas influenciam no seu diferencial competitivo no mercado.

### 1.3.1 Objetivos específicos

- Identificar como as estratégias de atendimento adotadas por grandes marcas, como Netflix, Dell e Nubank, estão efetivamente melhorando o atendimento e satisfazendo as expectativas dos consumidores.
- Apresentar e analisar as estratégias de atendimento ao cliente adotadas por grandes marcas, como Netflix, Dell e Nubank, identificando pontos em comum e melhores práticas que contribuem para a satisfação e fidelização dos clientes.
- Demonstrar como as estratégias de atendimento ao cliente adotadas por grandes marcas, como Netflix, Dell e Nubank, podem ser adaptadas por micro e pequenas empresas para melhorar sua experiência do cliente e competitividade.

### 1.4 Justificativa

Em um cenário em os consumidores têm à disposição uma ampla gama de opções em termos de produtos e serviços, a qualidade do atendimento emerge como um fator decisivo na escolha e fidelização do cliente, que estaria disposto até pagar 10% a mais por um ótimo atendimento, de acordo com a pesquisa da Microsoft (2022). Assim, investir em práticas que vão além do convencional e proporcionar experiências excepcionais torna-se não apenas relevante, mas essencial para garantir a preferência do consumidor e superar as expectativas em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e acirrado.

Segundo Madruga (2021), os modelos de experiência do cliente estão passando por uma revolução, isso está relacionado ao estudo do comportamento do cliente em vários contextos, como redes sociais, plataformas de compras online e centrais de atendimento, bem como outros canais remotos. Essa revolução está transformando a maneira como as empresas gerenciam o relacionamento com seus clientes. Há uma necessidade imperativa de obter um maior conhecimento sobre o cliente nos negócios, as organizações precisam compreender profundamente o comportamento e as preferências dos seus consumidores.

Portanto, a justificativa para este trabalho reside na crescente importância atribuída à experiência do cliente como um componente estratégico para o sucesso empresarial. Empresas que conseguem ir além das expectativas do cliente, intensificando a criatividade, proporcionando um atendimento excepcional, ou o fator UAU como bem

afirma Kotler (2017), têm a capacidade não apenas de atrair novos consumidores, mas também de fidelizar aqueles já existentes. A fidelização, por sua vez, não apenas solidifica a base de clientes, mas também gera um impacto positivo na reputação da marca e nas recomendações, criando um ciclo virtuoso.

Ao explorar as estratégias adotadas por grandes marcas na gestão da experiência do cliente, com foco no aprimoramento do atendimento, este trabalho pretende contribuir para o conhecimento teórico e prático sobre como essas empresas podem se destacar em um mercado competitivo. A pesquisa também busca fornecer ideias valiosas para gestores, estudantes e profissionais interessados em desenvolver abordagens inovadoras e eficazes para aprimorar a experiência do cliente e, assim, alcançar um diferencial competitivo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na próxima seção, apresenta-se uma análise bibliográfica detalhada sobre as práticas de gestão da experiência do cliente, com ênfase no atendimento como um diferencial competitivo. Serão apresentados os conceitos-chave e discutidas as diversas práticas identificadas na literatura especializada.

Posteriormente, será conduzida uma pesquisa de campo com consumidores para avaliar a eficácia dessas práticas na melhoria do atendimento e no fortalecimento do relacionamento com as marcas. Esta introdução serve como base para a fundamentação teórica do trabalho, preparando o terreno para uma discussão aprofundada e uma análise crítica das metodologias e dos resultados obtidos.

### **2.1 Eras do Marketing**

A definição de Marketing remonta o início do século XX, a própria palavra marketing é derivado de "market", que em inglês significa mercado, e refere-se ao processo ou à prática de promover e vender produtos ou serviços, incluindo atividades de pesquisa de mercado para entender as preferências e necessidades dos consumidores. Segundo Kotler (2017, p. ) marketing diz respeito ao “processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”

Com a revolução industrial e após a Primeira Guerra Mundial, as empresas passaram a fabricar produtos em massa, impulsionadas pelas experiências de Henry Ford e pelo fordismo. Assim, ocorreu uma verdadeira transformação nos padrões de consumo, nas estratégias e na evolução tecnológica da época. Nesse período, o foco estava nos produtos, todos padronizados, sem levar em consideração as preferências dos consumidores, a prioridade era produzir em massa e reduzir desperdícios. Acreditava-se que os produtos se venderiam por si mesmos, sem a necessidade de as empresas investirem muitos esforços para alcançar os consumidores (COBRA, 2014).

Essa perspectiva focava principalmente em aperfeiçoar técnicas de produção e manter a qualidade do produto, com o objetivo de minimizar custos e tornar os produtos financeiramente acessíveis. Nesta era, a venda era vista como um processo quase automático, decorrente diretamente da superioridade e acessibilidade do produto (COBRA, 2014). Porém, devido a uma produção excessiva e não regulada, as empresas enfrentaram problemas de superprodução, resultando em estoques acumulados. Isso ocorreu porque a quantidade de produtos fabricados superou a demanda do mercado (KOTLER, 2013).

O acúmulo de estoques e a superprodução levaram as organizações a reconhecerem que os produtos não se vendiam automaticamente, independentemente da qualidade ou do preço. Philip Kotler (2013) denomina essa fase como Marketing 1.0, caracterizada por ser orientada para a produção (COBRA, 2014). Essa percepção das empresas marcou uma mudança significativa na abordagem em relação ao mercado, dando origem à chamada Era de Vendas.

Na Era das Vendas, que ganhou força principalmente a partir da Grande Depressão de 1929, as empresas perceberam que não era suficiente apenas produzir em massa; era essencial vender. O modelo fordista entrou em declínio, e desta forma, o foco mudou da eficiência da produção para a persuasão e a promoção ativa dos produtos. Houve a conexão entre o marketing e a publicidade, e as estratégias de vendas tornaram-se mais agressivas, e o marketing passou a incorporar técnicas mais diretas e explícitas para convencer os consumidores a comprar.

Esse esforço é mais agressivo com produtos pouco procurados, que os compradores normalmente não pensam em comprar – como seguros e jazigos funerários –. e quando empresas com excesso de capacidade têm como objetivo vender aquilo que fabricam, e

não o que o mercado quer. O marketing baseado em vendas agressivas é arriscado (KOTLER, p. 13. 2013).

Kotler (2013) crítica essa abordagem por ser muitas vezes invasiva e focada apenas no produto, ignorando as reais necessidades e desejos dos consumidores. A longo prazo, essa estratégia mostrou-se limitada, pois a satisfação e a fidelização do cliente não eram prioridades, e desta forma deu espaço para a era do Marketing.

Em meados da década de 1950, emergiu a era do marketing orientada para o cliente, cuja filosofia se baseava no conceito de 'sentir e responder' às necessidades dos consumidores (KOTLER, 2013). O foco não está em encontrar os clientes certos para os produtos que já foram desenvolvidos, mas em desenvolver os produtos certos que atendam às demandas e expectativas dos clientes. Levitt, *apud* Kotler e Keller (2013, p. 13), complementou com a seguinte comparação entre a era de vendas e marketing:

A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado à sua criação, entrega e consumo final.

O foco do marketing não está simplesmente em vender o produto, mas em satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de um conjunto de atividades que envolvem sua criação, entrega e consumo final. De acordo com Kotler (2013), diversos pesquisadores concluíram que as empresas que adotaram o marketing como orientação central alcançaram desempenhos superiores.

E por fim, como a última era do marketing, Kotler e Keller (2013) definem o marketing holístico como uma abordagem abrangente que busca integrar todas as atividades de marketing para melhor criar, comunicar e entregar valor aos consumidores de uma forma que beneficie não apenas a organização, mas todos os seus stakeholders. Esta abordagem está estruturada em torno de quatro componentes principais: marketing interno, marketing integrado, marketing de desempenho e marketing de relacionamento.

Quadro 1 - Dimensões do Marketing Holístico

Componente	Descrição
<b>Marketing Integrado</b>	Envolve a integração de todas as atividades de marketing para garantir que trabalhem juntas de maneira coesa. Isso inclui comunicação, preços, canais de distribuição e desenvolvimento de produto, trabalhando de forma unificada para apresentar uma mensagem clara e eficaz aos consumidores.
<b>Marketing Interno</b>	Refere-se ao envolvimento de todos dentro da organização no processo de marketing. Todos os membros da empresa são encorajados a entender e apoiar os objetivos de marketing, garantindo que todos os esforços estejam alinhados para melhor servir o cliente.
<b>Marketing de Relacionamento</b>	Foca na construção de relações duradouras e significativas com clientes e outros stakeholders, como fornecedores e distribuidores. Este componente é vital para criar uma base sólida de confiança e lealdade, que apoia tanto a retenção de clientes quanto a aquisição de novos.
<b>Marketing de Desempenho</b>	Diz respeito à incorporação de objetivos éticos e responsabilidade social nas práticas de marketing. Busca não apenas o lucro, mas também o impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, assegurando que as atividades de marketing contribuam para o bem-estar geral.

Fonte: Adaptado com base em KOTLER e KELLER (2013).

O marketing holístico é, portanto, uma resposta às limitações percebidas nas abordagens anteriores de marketing, que muitas vezes focam em aspectos isolados da prática, como vendas, promoção ou distribuição, sem integrar todas as áreas necessárias para uma gestão eficaz. A experiência do cliente, especialmente o atendimento, é um componente crucial dentro do marketing holístico. Essa abordagem reconhece que cada ponto de contato entre a empresa e o cliente — desde o atendimento inicial até o pós-venda — é uma oportunidade para fortalecer a relação, construir confiança e entregar valor excepcional. Conforme Masciarelli, *apud* Barnes (2002, p. 330):

Ao final do dia, a única vantagem competitiva sustentável de uma empresa é o seu relacionamento com os clientes, parceiros nos negócios e funcionários. Um compromisso com o desenvolvimento de relacionamentos eficazes fortalece a estrutura organizacional em longo prazo.

A ideia é que esses relacionamentos robustos e bem desenvolvidos ajudem a fortalecer a estrutura organizacional e garantam a sustentabilidade da empresa no longo prazo. Relações sólidas com stakeholders são vitais para a resiliência organizacional, oferecendo uma base estável que pode suportar as flutuações e desafios do mercado (KOTLER E KELLER, 2013).

A gestão da experiência do cliente se encaixa dentro do contexto do marketing de relacionamento onde a prioridade é construir e manter relações duradouras e significativas com os clientes. Dessa forma, a gestão eficaz da experiência do cliente contribui diretamente para fortalecer a conexão entre a empresa e seus consumidores, aumentando as chances de retenção de clientes e de promoção boca a boca positiva, que são vitais para o sucesso a longo prazo da organização (KOTLER E KELLER, 2013).

## **2.2 Gestão da Experiência do Cliente**

Segundo Caldeira (2021), a Grand View Research prevê que o mercado de serviços de gestão da experiência do cliente (GEC) terá um crescimento anual de 20% e alcançará o valor de 35 bilhões de dólares até o ano de 2025, O fato de se esperar que este mercado atinja esses valores destaca a importância crescente que as empresas estão atribuindo à criação de experiências positivas para os consumidores, reconhecendo isso como um fator crítico para o sucesso empresarial no ambiente competitivo do século XXI.

É essencial destacar a gestão da experiência do cliente (GEC) se diferencia do gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM). O CRM foca na coleta e análise de dados sobre os clientes, derivados de suas interações com a empresa com a finalidade de entender melhor seus comportamentos e preferências, otimizando assim as estratégias de marketing e vendas, não necessariamente em se preocupando em criar um relacionamento com o cliente.

O problema da CRM é que ela tem como centro informações que são importantes para a empresa e, ocasionalmente, ajudam a formatar um perfil de cliente por meio do

chamado condicionamento operante (as consequências dos padrões de gastos dos clientes), mas raramente estabelecem um elo emocional com ele. (SCHMITT, 2004, p. 25)

O objetivo é usar essas informações para melhorar a eficiência das campanhas, personalizar a comunicação indica que o CRM, na maioria das vezes, aborda os clientes como dados ou padrões de comportamento a serem analisados, em vez de focar na criação de uma conexão emocional, que é essencial para fomentar a lealdade e garantir a satisfação a longo prazo. Além de não considerar o feedback real do cliente, o que pode distorcer e gerar ruídos na comunicação direta com ele.

Por outro lado, a gestão da experiência do cliente é responsável por administrar e otimizar a experiência do consumidor com os produtos e serviços que a empresa oferece. Esta se preocupa em de fato gerar um relacionamento com o cliente que vai além da mera transação comercial. A visão é abrangente, interna e externamente, pois determina como a empresa, os produtos e os serviços oferecidos podem ser relevantes na vida dos clientes. Todos os pontos de contato são integrados e incentivados em diversas etapas da experiência e da jornada de compra (SCHMITT, 2004).

Uma manifestação desta integração é a atenção proporcionada à experiência dos funcionários, visto que estes influenciam a percepção da empresa pelos clientes. Dessa forma, a fim de criar uma experiência de cliente arrebatadora, os funcionários devem ter a exata experiência da companhia para qual trabalham (SCHMITT, 2004, p. 27).

Portanto, a GEC não é apenas sobre monitorar e responder às expectativas dos clientes, mas também sobre estar em constante evolução para melhor servir e engajar os consumidores de maneira eficaz. As experiências formam um conjunto de percepções, tanto objetivas quanto subjetivas, que o cliente desenvolve em relação à marca, abrangendo desde a qualidade tangível do produto ou serviço até as emoções evocadas durante o contato com a marca. A memorabilidade dessas experiências é fundamental, pois são as lembranças positivas que mantêm os clientes ligados à marca, incentivando não só a fidelidade, mas também a promoção da marca através do boca a boca (CALDEIRA, 2021).

A gestão eficaz da experiência do cliente busca criar uma jornada de interações significativas que não apenas satisfaçam, mas também encantem, levando a um engajamento profundo e duradouro. Para isso, é importante que haja uma mudança cultural

dentro das organizações, de uma orientação apenas centrada no produto para uma focada em proporcionar experiências positivas aos clientes em toda a jornada de compra. Essa transição implica uma reavaliação e realinhamento de como a empresa opera, valorizando as experiências do cliente tanto quanto, ou mais do que, os próprios produtos que ela oferece (MADRUGA, 2021).

Essa mudança envolve não apenas uma reavaliação dos objetivos e práticas empresariais, mas também um alinhamento estratégico de diversos departamentos fundamentais como vendas, operações, marketing, atendimento ao cliente, recursos humanos, faturamento e tecnologia da informação. A ideia é que todos esses setores trabalhem de forma integrada e colaborativa, garantindo que cada ponto de contato com o cliente contribua para uma jornada satisfatória e enriquecedora (MADRUGA, 2021). Segundo o conceito de Madruga (2021, p. 6):

Gestão da experiência do cliente Management, abreviado como CEM ou CXM, se inicia com o estabelecimento de gols a serem atingidos quanto à criação de experiências e emoções memoráveis para os Clientes, passa pela definição de estratégias para atingimento desses gols, pela aplicação de técnicas e ferramentas, terminando por monitorar em tempo real e de forma proativa, e de ponta a ponta, todos os passos, emoções e dores ocorridos durante a jornada do Cliente na empresa. O intuito é realçar e intensificar o relacionamento deles com a organização, proporcionando condições para aumento do CTV (Customer Lifetime Value).

O propósito último é reforçar e aprofundar o relacionamento com os clientes, criando condições para aumentar o valor deles ao longo de suas vidas (Customer Lifetime Value). Assim, o CXM é apresentado não só como uma tática para melhorar experiências pontuais, mas como uma estratégia abrangente que visa fortalecer os laços com os clientes, garantindo um retorno substancial e duradouro para a empresa.

### **2.2.1 Cultura organizacional focada no cliente: um caminho para o encantamento**

De acordo com um estudo da International, citado por Gronholdt (2015), as empresas que apresentam os melhores indicadores de experiência do cliente demonstram desempenho superior em comparação àquelas com indicadores menos favoráveis. É

evidente que as organizações que se dedicam a uma gestão eficaz da experiência do cliente alcançam lucros financeiros significativos.

Essas empresas compreenderam que gerenciar bem significa, fundamentalmente, encantar o cliente. No entanto, essa prática ainda não foi adotada universalmente. Muitas empresas, sejam elas de grande a pequeno porte, continuam a focar predominantemente na produção ou nas vendas, negligenciando a importância de investir na experiência do cliente como um elemento central para o sucesso empresarial. Provavelmente essa mudança não seja amplamente adotada porque requer uma verdadeira revolução na estrutura e na cultura organizacional. Como Madruga (2021) enfatiza:

Criar um novo Modelo de Relacionamento CX que se sobreponha aos tradicionais e reativos atendimentos prestados para o público é uma longa jornada que exigirá esforços intensos de toda organização (MADRUGA 2021, p.32).

Essa transformação não se trata apenas de uma mudança superficial ou de implementar novas ferramentas, mas sim de uma reformulação profunda que exige um comprometimento de todos os setores da empresa. Uma mudança de cultura organizacional, onde o foco deixa de ser apenas responder às necessidades imediatas dos clientes para engajar-se de forma contínua e proativa na melhoria da experiência do cliente como um todo partindo da mudança na cultura organizacional. Como afirma Madruga (2021):

Uma das estratégias mais importantes para a gestão da experiência é a mudança de uma cultura organizacional focada no produto para uma cultura concentrada em proporcionar experiências positivas para os Clientes, integrando os principais departamentos que influenciam sua jornada, como vendas, operações, marketing, atendimento, RH, faturamento e TI (MADRUGA 2021, p. 5)

De acordo com Desatinick (1995), a cultura de uma organização é composta por suas crenças, valores, filosofias, tradições e aspectos considerados intocáveis, funcionando como a personalidade da empresa. A cultura influencia profundamente todas as dimensões da organização, incluindo a maneira como ela interage com seus clientes. É amplamente moldada pelos valores do principal executivo, o que significa que a liderança desempenha um papel crucial na definição e no reforço desses valores.

Para que a experiência do cliente seja efetivamente positiva e memorável, é vital que a empresa não apenas internalize, mas também comunique claramente seus valores e sua missão, tanto internamente quanto para o mercado. Essa comunicação ajuda a alinhar as expectativas dos clientes e fortalece a percepção da marca, garantindo que a experiência oferecida esteja em consonância com o que a empresa promete. Quando a cultura organizacional prioriza a satisfação do cliente, isso se reflete em cada ponto de contato, desde a concepção do produto ou serviço até o suporte pós-venda, potencializando uma experiência de cliente coesa e satisfatória.

Segundo Madruga (2021) a colaboração entre as diferentes áreas é crucial para remover qualquer obstáculo na experiência do cliente e garantir uma interação sem obstáculos. Assim, a efetiva implementação do CXM depende de uma cultura organizacional que esteja alinhada com esses valores, onde a experiência do cliente é vista como um elemento central na estratégia de negócios da empresa. De acordo com Madruga (2021, p. 7):

Para o sucesso do Gestão da experiência do cliente Management será importante que a empresa abandone a maneira tradicional de enxergar o Cliente apenas como uma “caixa registradora”.

Isso demanda um compromisso contínuo e coletivo de todos os níveis da organização, desde a liderança executiva até o atendimento ao cliente, enfatizando a importância de criar experiências genuinamente enriquecedoras para os clientes, em vez de vê-los apenas como fontes de receita.

### **2.3 A evolução do atendimento ao cliente**

O atendimento ao cliente, como o conhecemos nas últimas décadas, têm suas raízes profundamente entrelaçadas com o desenvolvimento da sociedade, antes mesmo do capitalismo e as transformações sociais e econômicas que ele provocou. Durante as fases iniciais da história, predominava o sistema de escambo, no qual mercadorias eram trocadas diretamente por outras mercadorias ou serviços. Nesse modelo, apesar de os produtores terem um conhecimento profundo sobre seus clientes, o foco principal não era a experiência do cliente, mas sim o benefício mútuo que a troca poderia trazer para ambas as partes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Com o surgimento do capitalismo, e como consequência deste, a Revolução Industrial no final do século XVIII e início do século XIX, introduziu o conceito de atendimento ao cliente que começou a ganhar forma. Em paralelo a isto, a invenção do telefone em 1876, promoveu um novo marco nos avanços tecnológicos da época, principalmente com a invenção da central telefônica que permitiu a reunião de todas as linhas telefônicas, possibilitando a conexão direta entre todos os telefones. Isso viabilizou a comunicação direta dos clientes com as lojas (HOBSBAWM, 2003).

A revolução industrial não apenas catalisou a produção em massa, mas também estimulou a urbanização, aumentando a densidade populacional nas cidades e criando novos mercados para produtos produzidos em massa. Exigindo novas formas de organização das vendas e do atendimento ao cliente, incluindo o desenvolvimento de técnicas de marketing e publicidade, bem como a criação de departamentos dedicados ao atendimento ao cliente nas empresas. Estes esforços visavam facilitar a comunicação com consumidores distantes e gerenciar suas necessidades e expectativas em uma escala nunca antes vista (HOBSBAWM, 2003).

A era do capitalismo gerencial teve início em 1932, marcada pela então revolucionária tese de que todas as empresas deveriam contar com uma gestão profissional (ANUNCIAÇÃO, 2021). Essa fase é notável pela introdução e popularização da ideia de que todas as empresas deveriam adotar uma gestão profissional, rompendo com as práticas anteriores que muitas vezes eram informais ou baseadas em gestões familiares ou amadoras.

Durante a década de 1950, os Estados Unidos introduziram o desenvolvimento de técnicas de atendimento ao cliente, período em que os primeiros call centers foram criados. Esses centros eram encarregados de atender chamadas dos clientes, resolvendo suas questões e dúvidas. Com o passar do tempo, esses call centers evoluíram, transformando-se nos modernos centros de atendimento ao cliente que temos atualmente (ATENDIMENTO ONLINE, 2023).

Neste contexto, o atendimento ao cliente começou a se desenvolver como uma função organizacional essencial, destinada a conectar o cliente à empresa, assegurando que suas experiências com produtos e serviços fossem satisfatórias. Com o tempo, essa função tornou-se cada vez mais crucial para o sucesso empresarial, evoluindo de simples táticas

reativas para abordagens proativas e estratégicas que visam não apenas resolver problemas, mas também encantar e reter clientes (ATENDIMENTO ONLINE, 2023) .

Durante este período, também foram estabelecidas as centrais de atendimento ao cliente, levando as empresas a formarem departamentos dedicados exclusivamente ao processamento e atendimento das solicitações dos clientes. As empresas começaram a reconhecer a importância de oferecer um atendimento adequado aos seus consumidores, embora essa percepção ainda estivesse em seus estágios iniciais. No entanto, conforme apontado por Anunciação (2021), este período ainda se caracteriza pelo foco das empresas em maximizar a riqueza dos acionistas, muitas vezes em detrimento dos interesses dos clientes.

Nas décadas de 1970 e 1980, as tecnologias de atendimento ao cliente evoluíram significativamente, permitindo que as empresas investissem em processos cada vez mais automatizados. Durante esse período, algumas empresas optaram até mesmo por terceirizar seus departamentos de atendimento ao cliente, direcionando o foco para o desenvolvimento de produtos e serviços de maior qualidade.

Se olharmos um pouco para trás nos anos 1980, a reengenharia trouxe-nos a ideia de oferecer melhores produtos, inclusive fazendo empresas se gabarem orgulhosas de suas certificações ISO 9000... Não é que não tenhamos melhorado, mas, como ainda estávamos míopes naquele ponto da história, preocupamo-nos em melhorar apenas os produtos (ANUNCIACÃO, 2021, p. 22).

Este é um período em que a eficiência e a padronização dos processos eram vistas como a chave para o sucesso empresarial, porém sem a visão do principal interessado nessas melhorias: o cliente. A terceirização do atendimento ao cliente inicialmente parecia vantajosa, mas ainda representava um alto custo para as empresas devido à necessidade de manter um grande número de funcionários, enquanto os clientes ainda continuavam insatisfeitos.

Na década de 1990, com o surgimento da internet como uma ferramenta que conectava pessoas de diversas localidades, as empresas perceberam uma oportunidade para se aproximar de seus clientes. Assim, começaram a adotar o e-mail e os bate-papos como novos canais de comunicação. Conforme a internet se consolidava nos anos 2000, surgiram softwares projetados para auxiliar as empresas na gestão de relacionamento com o cliente

(CRM), automação de marketing e otimização de processos, facilitando a comunicação e a interação com os consumidores de maneira mais eficiente e escalável (BEM MELHOR, 2024).

Os softwares de CRM foram fundamentais para coletar e analisar informações sobre os clientes, permitindo uma personalização no atendimento e uma antecipação às necessidades dos consumidores, o que elevou a satisfação geral. Além disso, com a ascensão do e-commerce e das plataformas online facilitou o acesso aos produtos e serviços em qualquer momento, e a qualquer hora o que proporcionou também um canal constante de comunicação e suporte 24 horas por dia, os 7 dias da semana (BEM MELHOR, 2024).

Os chatbots e assistentes virtuais foram incluídos no rol de tecnologias e oferecem respostas imediatas a consultas comuns, liberando os recursos humanos para se dedicarem a questões mais complexas, o que eleva a eficiência do atendimento. As redes sociais, a partir de 2008, principalmente com o advento do facebook, se consolidaram como um meio essencial para monitorar o feedback dos clientes, resolver problemas e manter uma comunicação ativa, o que fortalece a relação com o consumidor (CAMPOS, 2021).

As ferramentas de autoatendimento colocadas principalmente em caixas, empoderaram os clientes, permitindo-lhes solucionar problemas e acessar informações sem interação direta, agilizando o processo e aumentando a satisfação. A integração omnichannel garante uma experiência consistente ao cliente, independente do canal utilizado, o que melhora significativamente a percepção da marca (CAMPOS, 2021).

O uso do armazenamento na nuvem para dados dos clientes aumenta a segurança e também a acessibilidade das informações, permitindo uma gestão de dados eficaz e facilitando o suporte remoto. Todas essas tecnologias refletem o compromisso das empresas modernas em atender às expectativas dos consumidores de forma rápida e eficiente em um ambiente cada vez mais digital (CAMPOS, 2021).

Constantemente, novas inteligências artificiais são desenvolvidas para simplificar processos, automatizando tarefas que tradicionalmente requerem tempo e esforço humano. Nesse contexto, o atendimento ao cliente é um dos processos que também tem sido transformado por essas tecnologias. No próximo tópico, será explorada a metodologia utilizada neste trabalho, abordando as principais estratégias que as marcas estão adotando

para aprimorar o atendimento ao cliente, com o objetivo de fidelizá-los e criar experiências memoráveis.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho utiliza uma abordagem qualitativa, com ênfase em estudos de casos múltiplos. De acordo com Yin (2001), o estudo de casos múltiplos é uma metodologia eficaz quando se busca explorar fenômenos complexos em diferentes contextos reais, permitindo uma análise comparativa que revela padrões e variações. Neste estudo, optou-se por essa abordagem para analisar as estratégias de atendimento ao cliente adotadas por grandes marcas, especificamente Netflix, Dell e Nubank, que atuam em setores distintos, mas compartilham a preocupação em aprimorar a experiência do cliente como um diferencial competitivo.

O estudo de caso é definido como uma investigação empírica que busca em profundidade um fenômeno contemporâneo, ou seja, o caso em seu contexto do mundo real, caracteriza-se por ser um método abrangente que contempla desde o planejamento do projeto de pesquisa, com a definição de seus componentes, até as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para análise de dados (SILVA, 2017, p. 1264).

Além disso, essa metodologia permite identificar pontos comuns e estratégias específicas que podem ser adaptadas para outros tipos de organizações, como micro e pequenas empresas. Assim, a análise comparativa dos três casos oferece um panorama diversificado e completo sobre as melhores práticas de atendimento no contexto atual.

A coleta de dados foi baseada em fontes secundárias, como relatórios, estudos de mercado e artigos que abordam as práticas de atendimento dessas empresas, complementadas por referências teóricas que sustentam o conceito de gestão da experiência do cliente. A análise qualitativa dos dados seguiu a lógica da triangulação, onde os resultados obtidos em cada estudo de caso foram comparados e analisados à luz da teoria e do contexto prático.

As empresas selecionadas para os estudos de casos — Netflix, Dell e Nubank — foram escolhidas com base em sua recorrente presença nos rankings de excelência em atendimento ao cliente, como o relatório do Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente (IBRC) e os elevados índices no Net Promoter Score (NPS). Esses rankings

avaliam tanto a satisfação dos clientes quanto a qualidade do atendimento prestado, separando as empresas por setores e oferecendo uma base sólida para a análise das estratégias de gestão da experiência do cliente adotadas por essas marcas. A escolha dessas empresas se justifica pela sua capacidade de ilustrar práticas eficazes de atendimento, que não apenas contribuem significativamente para o sucesso no relacionamento com seus clientes, mas também podem servir como exemplos inspiradores para outras empresas que buscam aprimorar suas próprias estratégias de atendimento.

Além dos estudos de caso múltiplos e da pesquisa de campo com consumidores, este trabalho também utiliza a análise do discurso como uma ferramenta para aprofundar a compreensão das percepções dos consumidores sobre as estratégias de atendimento ao cliente. A análise do discurso é uma abordagem qualitativa que examina como as pessoas expressam suas experiências, permitindo não apenas entender o que os consumidores pensam, mas também como eles constroem e compartilham suas percepções (ROSETA, 2020).

A pesquisa foi estruturada com perguntas objetivas e escalas de Likert, permitindo avaliar o grau de satisfação e a experiência dos consumidores com as marcas Netflix, Dell e Nubank. A escala Likert foi utilizada para medir, de forma quantitativa, as respostas dos participantes em relação a diferentes aspectos do atendimento ao cliente, como rapidez na resolução de problemas, eficiência do suporte e nível de personalização.

A amostra foi escolhida de forma aleatória, abrangendo consumidores com diferentes perfis, que já utilizaram ou não, os serviços das marcas selecionadas nesta pesquisa. Isso garantiu que a pesquisa refletisse uma diversidade de experiências e percepções, fortalecendo a validade dos resultados. Foram coletadas respostas de aproximadamente 100 consumidores, que forneceram uma base representativa para a análise dos dados.

Dessa forma, os dados coletados na pesquisa oferecem uma base empírica para a análise das estratégias adotadas pelas empresas, permitindo uma avaliação mais completa e realista de como as práticas observadas nos estudos de caso se refletem na satisfação e na lealdade do cliente. Além disso, essa pesquisa ajuda a identificar pontos fortes e áreas a serem aprimoradas nas estratégias de atendimento, proporcionando ideias práticas que podem ser aplicadas por outras empresas, especialmente micro e pequenas empresas que buscam melhorar seu relacionamento com os clientes.

### **3.1. Cultura da Inovação: as estratégias adotadas pela Netflix**

De acordo com Desatnick (1995), toda excelência em serviços começa com uma insatisfação em relação ao estado atual das coisas. E foi exatamente isso que aconteceu em 1997 com Reed Hastings quando ele foi obrigado a pagar uma multa elevada por ter devolvido um filme com atraso a uma locadora. A frustração de um cliente levou ao desenvolvimento de uma das plataformas de streaming mais populares globalmente: a Netflix.

A líder mundial no segmento de streamings se tornou uma verdadeira unanimidade para além dos serviços oferecidos. Quando se trata de gestão da experiência do cliente, a netflix desenvolveu um jeito próprio de interagir com o seu consumidor. Segundo o próprio Hastings, cofundador da empresa, no livro ‘A regra é não ter regras: a netflix e a cultura da reinvenção’ (2020), o que torna a Netflix diferenciada reside em sua incessante busca por inovação que priorize o melhor para o cliente.

A Netflix possui uma forte orientação de serviço ao cliente. De acordo com Desatnick (1995), empresas focadas no cliente concentram seus esforços em quatro principais áreas: prevenção de problemas nos serviços, monitoramento das avaliações de desempenho dos serviços, transformação da cultura organizacional e definição de padrões cada vez mais elevados de forma contínua. A empresa prioriza a experiência do usuário e mapeia a jornada em todos os aspectos de seu serviço de streaming, desde a facilidade de contratação do serviço, a navegação na plataforma até a personalização das recomendações de conteúdo, baseando-se nas preferências individuais de cada usuário.

Além disso, conforme a Netflix (2023) afirma que investe continuamente em tecnologia para melhorar a qualidade de transmissão e a usabilidade de sua plataforma, garantindo que os clientes tenham uma experiência suave e agradável. Apesar da forte concorrência de grandes players como Max, Globo Play, Prime Vídeo, Apple TV e Disney Plus e outras, a Netflix ainda se destaca por oferecer um serviço de navegação na plataforma que é o mais intuitivo e prático.

A empresa é igualmente notável pelo seu serviço de atendimento ao cliente, que opera ininterruptamente, 24 horas por dia, 7 dias por semana, acessível por telefone, internet ou

redes sociais, pronto para solucionar quaisquer problemas ou esclarecer dúvidas dos usuários. Enquanto o mercado tem aumentado a adoção de atendimento automatizado, a Netflix escolhe uma abordagem na contramão, valorizando o contato humano direto ao passo que se utiliza da tecnologia. Na empresa, os atendentes são selecionados por um criterioso processo de recrutamento e seleção, cada país possui atendentes fluentes em seu idioma, eles não seguem scripts ou roteiros pré-definidos, mas são cuidadosamente selecionados e bem treinados (HASTINGS, 2020).

Nas abordagens tradicionais de atendimento, especialmente em telemarketing, os funcionários são treinados para seguir roteiros e incentivados a oferecer pacotes e serviços adicionais aos clientes, que muitas vezes contactam a empresa apenas para solucionar problemas específicos. Os profissionais de atendimento ao cliente da Netflix não pressionam os clientes para adicionar serviços extras aos seus planos ou pacotes, ou até mesmo para cancelar o serviço (MILLDESK, 2024). Um aspecto crucial é que um único atendente possa resolver o problema do usuário, sem necessidade de transferir a chamada para outro departamento ou para um superior (HASTINGS, 2020).

Todos os funcionários são orientados a auxiliar o cliente e possuem autonomia para conduzir o atendimento da maneira que considerarem mais adequada, com o objetivo principal de solucionar o problema do usuário (MILLDESK, 2024). Da mesma forma, em situações de solicitação de cancelamento, o profissional de atendimento ao cliente é instruído a não pressionar o cliente a manter o serviço de streaming da Netflix, garantindo assim que o cliente fique satisfeito com o atendimento recebido.

Quanto melhor for o *board* da empresa, considerando mesmo o cliente como o centro da estratégia, melhores serão as soluções encontradas para que os produtos, a venda, o pós-venda, o relacionamento e a experiência do cliente seja duradoura e lucrativa. Não importa muito se a escolha do relacionamento passe por uso de tecnologias interativas, se isso for bem-feito, garantindo uma experiência “feliz” ao cliente, ou seja, que de fato a solução atenda a necessidade dele, o que busca e procura. Relacionar-se com uma solução de tecnologia é bom quando o processo está bem mapeado, garante conveniência e praticidade. Entretanto, se a necessidade do cliente não for compreendida e a solução for uma enorme dificuldade com usabilidade ruim, sinceramente, trata-se de uma tentativa de redução de custo sem a contrapartida de uma solução inteligente e engajadora. (ANUNCIACÃO, 2021, p. 49)

A Netflix demonstra que as lições absorvidas ao longo do tempo possibilitam a implementação de um modelo de suporte diferenciado, focado em otimizar a experiência do usuário. O foco não está no problema relatado pelo usuário, mas sim na capacidade de deixar esse usuário mais satisfeito após o atendimento do que se nenhum incidente tivesse ocorrido. O objetivo é conquistar o cliente em todos os momentos, especialmente nos mais desafiadores.

Muitas empresas, diante dos problemas apresentados em seu atendimento, optam por confrontar o cliente a fim de evitar perdas financeiras imediatas, acreditando, erroneamente, que isso não afetará a lealdade do cliente. É um erro grave. Empresas que seguem essa abordagem tendem a sofrer perdas significativas a longo prazo, elas não só perdem o cliente, que provavelmente não retornará para novas compras, como também arriscam danificar sua reputação através da divulgação negativa feita pelo cliente insatisfeito em seu círculo social. Além disso, falham em prevenir problemas antes de sua ocorrência. Essencialmente, demonstram desconhecimento sobre a experiência do cliente e falta de interesse em melhorar nesse aspecto.

Os problemas de serviços são causados principalmente por desilusões, descuido e falta de interesse por parte dos funcionários, por treinamento deficiente, padrões imprecisos de serviços e acompanhamento deficiente por parte da gerência. Essas coisas podem ser evitadas. Mas a prevenção requer tempo e atenção da alta direção (DESATNICK, 1995, p. 20)

E é tão necessário o envolvimento da alta direção em focar no atendimento ao cliente e assegurar sua satisfação que até mesmo Reed Hastings, fundador e CEO da Netflix, pessoalmente atende algumas ligações para verificar o nível de satisfação e as impressões dos usuários sobre o contato com a Netflix (MILLDESK, 2024),. . Isso ajuda a empresa a entender melhor as necessidades e expectativas dos usuários, e também reforça uma liderança participativa e atenta às dinâmicas do atendimento ao cliente, o que pode inspirar toda a equipe a se empenhar mais na prestação de um serviço de qualidade.

Preparar e desenvolver pessoas, ter processos e tecnologia são fundamentais para criar experiências de sucesso. Sempre acreditei que os processos devem garantir a regularidade da entrega e as pessoas precisam ser capazes de criticar e constantemente melhorar ou mudar tudo, quando os processos não mais atenderem aos novos tempos e relacionamentos (ANUNCIAÇÃO, 2021, p. 51)

A estratégia de atendimento ao cliente adotada pela Netflix é fundamentada em três pilares principais que visam manter o foco na satisfação do usuário: resolver o problema do cliente, ser autêntico e feliz, e manter tudo fácil e simples. O primeiro pilar, "resolver o problema do cliente", ressalta a importância de atender eficazmente às necessidades dos usuários, garantindo que suas questões sejam resolvidas de maneira satisfatória. O segundo, "ser você mesmo e ser feliz", incentiva os atendentes a manterem uma postura genuína e positiva, o que promove interações mais humanizadas e agradáveis, destacando-se em um setor muitas vezes marcado por serviços automatizados e impessoais (MILLDESK, 2024).

Por fim, o terceiro pilar, "manter as coisas fáceis e simples", focar em simplificar os processos de atendimento, tornando as interações mais rápidas e menos complicadas tanto para os atendentes quanto para os clientes. Esses princípios refletem o compromisso da Netflix em não apenas resolver os problemas, mas também em criar uma experiência de atendimento excepcional, caracterizada pela eficiência, autenticidade e simplicidade. E isso é refletido nos números da empresa em sites que atendem o cliente como o reclame aqui que a empresa possui 7 de 10 em avaliação (MILLDESK, 2024).

### **3.2 90% dos clientes satisfeitos: caso Dell**

A Dell Technologies, comumente conhecida como Dell, é uma empresa líder na produção e distribuição de hardware de computadores, servidores e periféricos. Foi fundada na década de 1980 por Michael Dell. Em 2013, a Dell voltou a ser uma empresa de capital fechado, o que permitiu um foco renovado no cliente e na inovação, resultando em índices de satisfação dos clientes que atingiram níveis sem precedentes em 2015. Em 2016, a Dell e a EMC Corporation se fundiram, formando a Dell Technologies. Esta fusão marcou a conclusão do maior contrato de tecnologia da história, unindo as forças das duas empresas para alcançar mais clientes, levar grandes inovações ao mercado e contribuir para o progresso humano (DELL, 2023).

A Dell é uma empresa altamente voltada para o cliente, com toda a sua jornada focada em aprimorar e personalizar a experiência de compra. A Dell permite que os consumidores customizem seus dispositivos de acordo com suas preferências, proporcionando uma experiência verdadeiramente personalizada. A empresa se preocupa com cada etapa da jornada de compra de seus clientes. O site da Dell possui um design extremamente limpo e

intuitivo, com produtos bem especificados, o que facilita a compreensão até mesmo para os leigos em informática, oferecendo informações detalhadas e acessíveis (DELL, 2023).

Além disso, a Dell demonstra seu compromisso com o cliente por meio de formas de pagamento flexíveis, permitindo parcelamentos em até 12 vezes sem juros nos cartões, e a opção de dividir a compra em até dois cartões simultaneamente. Outro benefício significativo é o frete grátis oferecido para todo o país, garantindo uma experiência de compra ainda mais conveniente e acessível.

A Dell continua a evoluir seu foco em gestão da experiência do cliente, reconhecendo que a experiência do cliente é um diferencial competitivo essencial em um mercado onde os produtos de hardware estão cada vez mais comoditizados. A empresa utiliza o feedback dos clientes para melhorar continuamente seus produtos e serviços, demonstrando um compromisso constante com a satisfação do cliente (DELL, 2023).

O fato de valorizar o feedback demonstra que a Dell aprecia a visão e a opinião de seus clientes, reconhecendo que ninguém melhor do que o consumidor final para identificar quais processos, produtos ou serviços precisam ser aprimorados.

As organizações com uma cultura centrada no cliente passam por um processo de amadurecimento. Há um ciclo de aprendizagem, em que o feedback dos clientes da organização fornece uma base para as experiências de novos usuários, possibilitando um relacionamento mais individualizado. (SILVA, 2021, p. 89)

A Dell, reconhecendo a importância de ouvir e entender seus clientes, oferece serviços de assistência técnica para seus equipamentos. Para aprimorar ainda mais o relacionamento com os consumidores, a empresa firmou uma parceria com a Concentrix, especialista em soluções de gestão da experiência do cliente. Como parte dessa parceria, a Dell centralizou em São Paulo as operações de suporte técnico em espanhol, atendendo toda a América Latina e América do Norte (DELL, 2023).

Em apenas um ano, essa estratégia resultou em 90% de satisfação entre os clientes da Dell, conforme reportado pela Concentrix. A Dell destacou que o modelo de trabalho implementado permitiu uma rápida transição dos serviços para o Brasil, sem comprometer a qualidade do atendimento ou a eficiência operacional (DELL, 2023).

O projeto envolveu a criação de soluções sob medida para atender às necessidades específicas da Dell. Para oferecer suporte em espanhol, a Concentrix integrou imigrantes e refugiados ao mercado de trabalho, além de realizar treinamentos e processos de onboarding adaptados às exigências do cenário pandêmico (DELL, 2023).

O suporte em espanhol abrange 33 países da América Latina, além dos Estados Unidos e Canadá na América do Norte. A Concentrix informou que, em uma pesquisa de satisfação, 92% dos clientes da Dell expressaram satisfação com os serviços prestados. No reclame aqui a empresa possui o conceito alto, além de ter sido por três anos seguidos vencedora do prêmio ReclameAqui nos anos de 2021, 2022 e 2023 (DELL, 2023).

A Dell também demonstra um forte compromisso em cumprir suas promessas aos clientes, garantindo que o frete seja entregue dentro do prazo estipulado, muitas vezes até antes do previsto. Isso evidencia a seriedade com que a empresa encara seu relacionamento com os clientes, reforçando seu compromisso em atender e superar as expectativas (DELL, 2023).

### **3..3 Um jeito diferente de pensar e se comunicar: caso Nubank**

Os bancos tradicionais são frequentemente criticados por seu atendimento ineficiente, o que se reflete nas inúmeras reclamações registradas em órgãos de proteção ao consumidor. Motivado pelo desejo de oferecer uma alternativa diferente e inovadora, David Vélez fundou o Nubank em 2013, uma fintech brasileira. Fintechs, por definição, são empresas que utilizam a tecnologia para disponibilizar produtos e serviços financeiros de forma mais eficiente e acessível. O principal objetivo dessas fintechs é eliminar a burocracia associada aos bancos tradicionais e usar a tecnologia para simplificar e melhorar a experiência do cliente (BLOG NUBANK, 2022).

A originalidade do Nubank foi concebida desde o início como uma alternativa válida e inovadora em relação aos bancos tradicionais. A proposta era ser um banco digital descomplicado, oferecendo serviços como abertura de conta, crédito, cartões de débito e crédito sem anuidade, consórcios, investimentos e empréstimos, tudo de forma acessível e, literalmente, na palma da mão, por meio de um aplicativo em dispositivos móveis (BLOG NUBANK, 2022).

Por não possuir agências físicas, o atendimento ao cliente se tornou um ponto crucial e essencial para o Nubank. O banco opera os canais de atendimento 24h por dia, sete dias da semana. Enquanto os bancos tradicionais funcionam em horários fixos e limitados de segunda a sexta-feira, o Nubank adota uma abordagem de proximidade com o cliente, estando sempre disponível para esclarecer dúvidas e solucionar problemas. Essa disponibilidade constante demonstra o compromisso do Nubank em oferecer uma experiência de atendimento superior e inovadora, diferenciando-se significativamente das práticas convencionais do setor bancário (BLOG NUBANK, 2022).

A boa experiência do cliente começa ainda na acessibilidade do aplicativo, que possui um design clean e totalmente intuitivo, facilitando a usabilidade e a contratação de produtos e serviços. Conhecendo bem seu público-alvo, o Nubank personaliza o atendimento, preferindo uma abordagem adaptada às necessidades individuais dos clientes em vez de um atendimento padronizado (BLOG NUBANK, 2022).

As pessoas ficam satisfeitas com diferentes estímulos e, por isso, o atendimento ao cliente não deve ser padronizado, mas sim, adaptado às exigências específicas da clientela. (CASAS, 2001, p. 334)

O Nubank adota uma proposta de comunicação fácil e acessível, utilizando uma linguagem dinâmica e integrada, sem jargões bancários ou formalidades rígidas, além de fornecer atendimento em libras com acessibilidade 24h por dia. De acordo com Araújo et al. (2021), o modelo de negócios do Nubank é totalmente focado em oferecer serviços de alta qualidade e praticidade, além de garantir excelência em seus canais de atendimento ao cliente.

Assim como nos outros casos apresentados neste trabalho, o Nubank também oferece autonomia em seu atendimento, permitindo que os atendentes não sigam roteiros rígidos. Existe uma flexibilidade no tratamento de cada problema apresentado, promovendo a humanização do processo. Essa abordagem é apoiada pela tecnologia, que fornece aos atendentes todos os dados relevantes sobre o cliente, mas esses dados não são exibidos para o cliente diretamente; eles servem como suporte para um atendimento mais personalizado e eficiente (LAS CASAS, 2001).

O Nubank também utiliza seus canais de comunicação nas redes sociais para divulgar conteúdos relacionados aos seus serviços, oferecendo aos clientes informações educativas com o objetivo de mantê-los mais informados e fortalecer a conexão com a marca (DOS REIS FILHO; CAMPOS, 2020). Portanto, é “[...] uma abordagem que envolve criar, selecionar, distribuir e ampliar conteúdo que seja interessante, relevante e útil para um público claramente definido” (KOTLER et al., 2017, p. 147).

Com essa abordagem, a empresa passou a fazer parte de um seleto grupo que não apenas tem clientes, mas verdadeiros fãs da marca. Toda a identidade visual do Nubank foi desenvolvida para promover proximidade, conexão e interação, tudo isso apoiado por um storytelling bem definido. Portanto,

Os níveis de contato com os clientes, do ponto de vista da interação, são importantes para determinar o tipo de qualidade que deve ser perseguido, a fim de atingir os objetivos de satisfação. Os serviços, cujos contatos são de curta duração, exigem das empresas que prestam serviços muita agilidade e rapidez para causar uma boa impressão naquele curto espaço de tempo. Por outro lado, os serviços mais duráveis irão exigir a aplicação de atividades mais complexas, inclusive o marketing de relacionamento e a necessidade de que seus representantes demonstrem habilidades nas relações humanas para que se preserve o nível de satisfação por um período maior (LAS CASAS, 2001, p. 444).

Portanto, o atendimento do Nubank exemplifica bem a adaptação das estratégias de interação, tanto para garantir rapidez e eficiência em contatos de curta duração quanto para promover a satisfação de longo prazo por meio de um atendimento humanizado e personalizado, conforme as melhores práticas discutidas por Las Casas.

### **3.4 Estratégias de personalização e inovação na gestão da experiência do cliente: estudo comparativo de Netflix, Dell e Nubank**

Como mencionado no referencial teórico, as três empresas apresentadas estão alinhadas com as teorias relacionadas à gestão da experiência do cliente. Conforme Kotler (2016) sugere, é essencial que haja personalização no tratamento com o cliente, e isso é evidente no atendimento de todas as empresas analisadas. A Netflix, por exemplo, permite personalizar a experiência de navegação e recomendações de conteúdo, oferecendo um atendimento ao cliente humanizado e sem scripts. A Dell permite a personalização na

compra de produtos, dando aos clientes a opção de configurar seus dispositivos conforme suas preferências. Já o Nubank adota uma comunicação flexível e adaptada às necessidades individuais de cada cliente, sem utilizar roteiros fixos. Em todas essas empresas, a personalização é valorizada como um fator fundamental para alcançar a satisfação do cliente.

Outro ponto importante a mencionar é a cultura organizacional de todas as empresas, que coloca a inovação como um princípio norteador. MADRUGA (2021) enfatiza a importância de uma cultura organizacional centrada no cliente para o sucesso das estratégias de experiência do cliente. A Netflix promove uma cultura de inovação constante, focada em aprimorar a experiência do usuário. Na Dell, a cultura valoriza o feedback do cliente, refletido na personalização e na evolução contínua dos produtos. O Nubank, por sua vez, busca eliminar a burocracia e proporcionar uma experiência simples e eficiente, alinhada com uma cultura de proximidade e empatia com o cliente (BLOG NUBANK, 2022).

Todas essas empresas têm em comum uma cultura organizacional que coloca o cliente no centro de suas estratégias. A Netflix se concentra na inovação disruptiva, a Dell na evolução e personalização, e o Nubank na simplicidade e acessibilidade. Essas empresas também fazem uso dinâmico da tecnologia, sendo modernas e atualizadas, conforme discutido por SCHMITT (2004) e KOTLER (2021) sobre o papel da tecnologia na melhoria da experiência do cliente.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa aplicada com os consumidores, cujo objetivo foi coletar informações sobre suas opiniões e percepções a respeito das estratégias de atendimento adotadas pelas empresas. O foco principal foi identificar quais práticas de fato funcionam e explorar como micro e pequenas empresas podem implementar essas mesmas estratégias. O estudo foi realizado entre os dias 20 e 24 de setembro, com uma amostra de 100 pessoas, representando diferentes perfis socioeconômicos e demográficos. Essa diversidade permitiu uma análise abrangente do comportamento e das expectativas dos consumidores em relação ao atendimento ao cliente.

A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário estruturado com 33 questões, abrangendo diversos aspectos relacionados ao atendimento. As perguntas foram formuladas de maneira ampla e utilizaram a escala Likert, permitindo medir com precisão as opiniões dos respondentes. A coleta de dados foi realizada através de pesquisas de campo e envio de questionários via internet, o que garantiu um alcance diversificado e facilitou a participação de pessoas de diferentes perfis socioeconômicos.

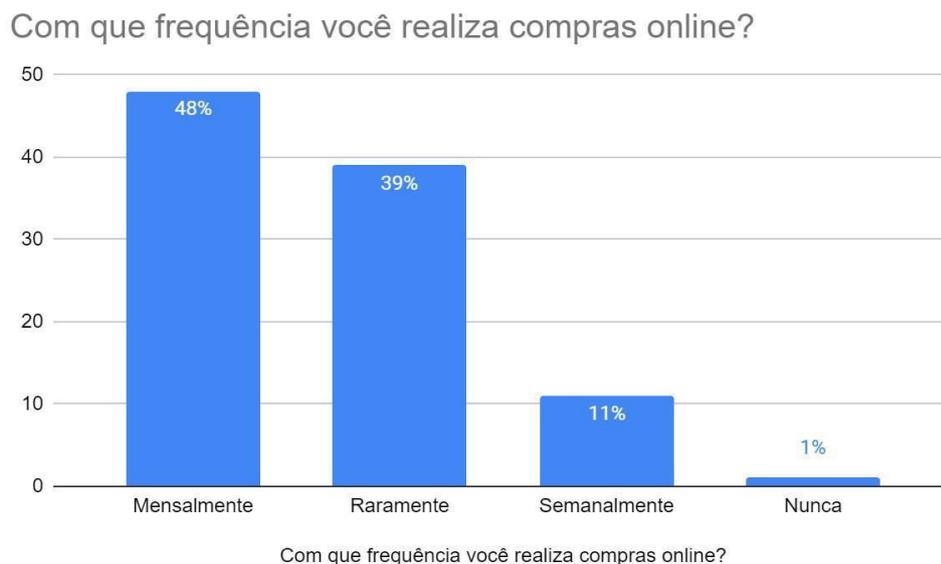
#### **4.1 Perfil dos respondentes**

De acordo com os dados da pesquisa, 53,54% dos respondentes são do sexo feminino e 46,46% do sexo masculino. Em relação à faixa etária, 4,08% possuem menos de 18 anos, 35,71% têm entre 18 e 25 anos, 33,67% têm entre 26 e 35 anos, 8,16% têm entre 36 e 45 anos, 9,18% estão na faixa dos 46 a 55 anos e 9,18% tem 56 anos ou mais. Quanto à renda mensal familiar, 43,88% recebem de 3 a 5 salários mínimos, 26,53% ganham entre 1 e 2 salários mínimos, 18,37% têm uma renda superior a 5 salários mínimos e 11,22% possuem renda de até 1 salário mínimo. Sobre o estado civil, 62,24% dos entrevistados são solteiros(as), 29,59% são casados(as) e 8,16% são divorciados(as). No que diz respeito às cidades de residência, 33,33% moram em João Pessoa, 5,05% em Belo Horizonte, 4,04% em São Paulo, 4,04% em Santa Rita PB e 4,04% no Rio de Janeiro.

#### **4.2 Experiência do consumidor**

Nesta seção, busca-se entender como é o comportamento e experiência dos consumidores com relação às compras, identificando os fatores que influenciam suas decisões e as expectativas que têm em relação ao atendimento ao cliente.

### Gráfico 01– Frequência de compras online



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na análise da frequência com que os respondentes realizam compras online, é possível concluir que há uma diversidade nos hábitos de compra. Algumas pessoas compram mensalmente representando 48,48% , enquanto outras realizam compras com menor frequência sendo 39,39%. A predominância da geração que compra online mensalmente pertence à faixa etária de 26 a 35 anos, representando 42,55% dos respondentes. O dado revela também que se uma parcela significativa dos entrevistados realiza compras ‘raramente’ ou ‘nunca’, isso pode ser um fator indicador de um potencial de crescimento para o comércio eletrônico, fazendo com que haja uma oportunidade para que empresas invistam em estratégias de marketing que incentivem o aumento das compras online por parte dessas pessoas.

## Gráfico 02 – Preferência de compra: lojas físicas ou online.



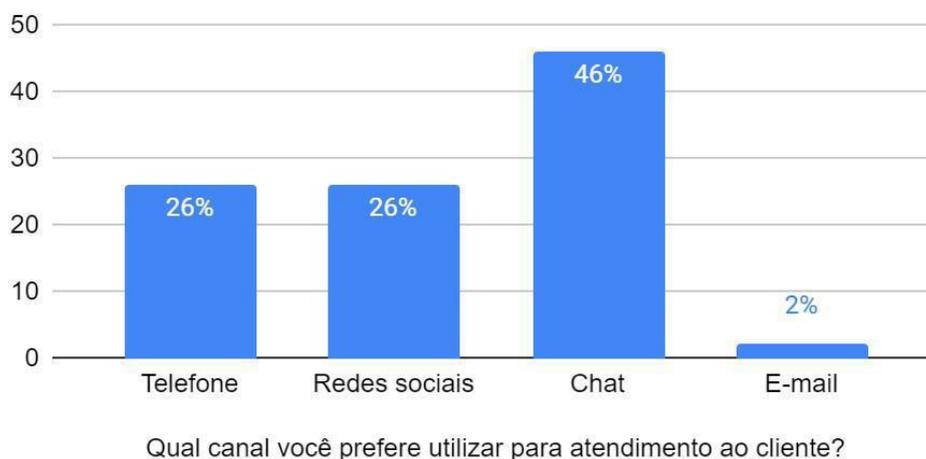
Fonte: Elaborado pela autora.

Quando perguntados se preferiam realizar compras em lojas físicas ou online, os entrevistados demonstraram que os hábitos de compra estão equilibrados: 34% preferem comprar online, 32% preferem lojas físicas e 34% são indiferentes (preferem "tanto faz"). Esses números indicam que a maioria dos consumidores está disposta a fazer compras em qualquer lugar, desde que seja conveniente e ofereça uma boa experiência. Para as empresas, isso sugere a importância de investir igualmente em canais online e físicos, visando alcançar o público de forma eficaz e proporcionar uma experiência integrada (omnicanal).

### 4.3 Atendimento ao cliente

### Gráfico 03 – Canal de atendimento

Qual canal você prefere utilizar para atendimento ao cliente?



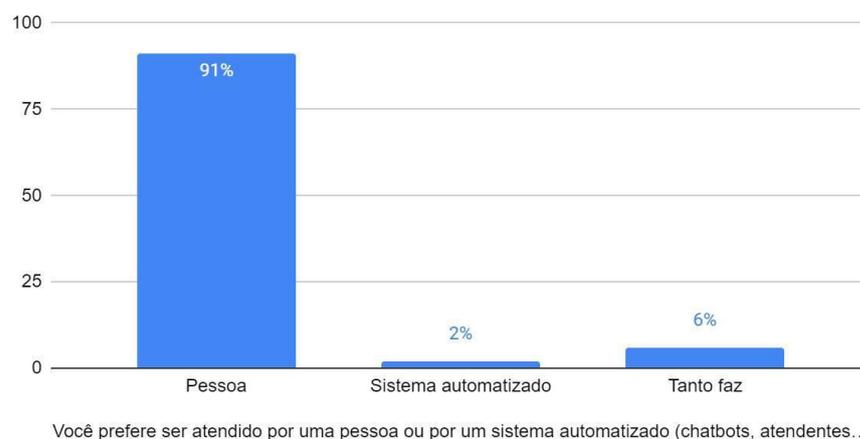
Fonte: Elaborado pela autora.

A análise das respostas revela que 46% dos entrevistados preferem utilizar o chat como canal de atendimento principal, o que demonstra uma forte preferência por interações rápidas e em tempo real. Correa *apud* Anúnciação (2021) já havia apontado essa tendência, afirmando que, na era digital, os clientes exigem um atendimento disponível a qualquer hora, em qualquer lugar, e através dos mais variados canais de contato, sendo o chat um dos principais. E essa preferência destaca a importância de as empresas investirem em plataformas de chat eficientes para oferecer um atendimento ágil e direto.

Em segundo lugar, com 26%, tanto o telefone quanto as redes sociais aparecem empatados como canais de atendimento preferidos. Por fim, o e-mail, com apenas 2%, demonstra ser o canal menos utilizado, o que sugere que, por ser um meio que é mais 'lento' e impessoal em comparação com as outras opções, as pessoas optam por não utilizá-lo. Esses dados podem guiar estratégias de atendimento, priorizando canais de comunicação mais ágeis, como chat e redes sociais, ao mesmo tempo em que mantém o telefone e e-mail como opções ainda relevantes para clientes que buscam interações não tão rápidas.

### Gráfico 04 – Atendimento humano ou automatizado

Você prefere ser atendido por uma pessoa ou por um sistema automatizado (chatbots, atendentes virtuais)?



Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos dados mostra que 91,92% dos entrevistados preferem ser atendidos por uma pessoa em vez de um sistema automatizado. Esse resultado revela o que as pesquisas da neurociência colocam no centro de suas investigações sobre relacionamentos humanos: que, como seres sociáveis, nosso cérebro gosta de interagir com outros seres humanos, em maior ou menor grau, mas ainda assim, precisamos do contato humano para desenvolver nossa inteligência interpessoal e saúde mental. Essa informação também reforça a importância que as empresas devem dar às conexões emocionais com seus clientes.

Mesmo com os avanços da tecnologia, a interação humana ainda é altamente valorizada no atendimento ao cliente, isso ocorre porque as conexões emocionais vão além de uma simples transação comercial.

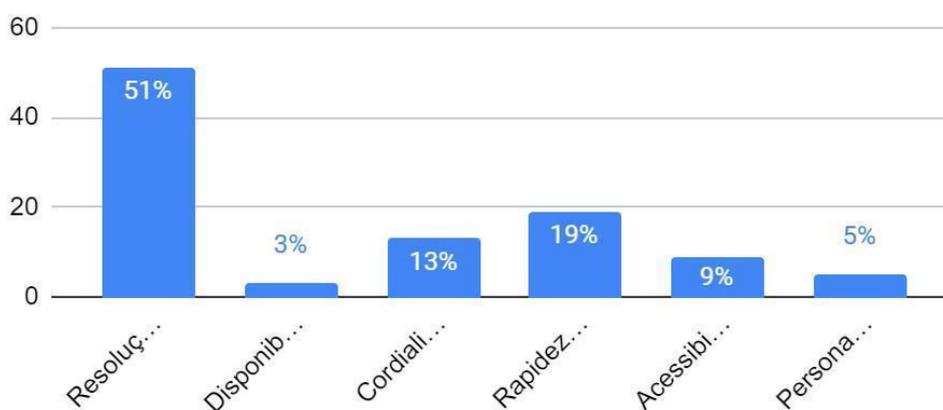
Dos respondentes, apenas 2,02% demonstram preferência por chatbots ou sistemas automatizados, indicando que esses métodos, embora eficientes em algumas áreas, ainda não conquistaram a confiança da maioria dos consumidores.

A porcentagem de 6,06% que respondeu "tanto faz" sugere que uma pequena parcela dos entrevistados não se importa com o tipo de atendimento, desde que suas necessidades sejam atendidas de maneira eficiente. No geral, esses dados reforçam a importância de manter um atendimento personalizado e humanizado como parte essencial da experiência

do cliente, enquanto sistemas automatizados podem ser utilizados em questões mais simples ou complementares.

### Gráfico 05 – Aspecto mais importante do atendimento

Qual é o aspecto mais importante para você no atendimento ao cliente? (Selecione uma opção)



Qual é o aspecto mais importante para você no atendimento ao cliente? (Se...

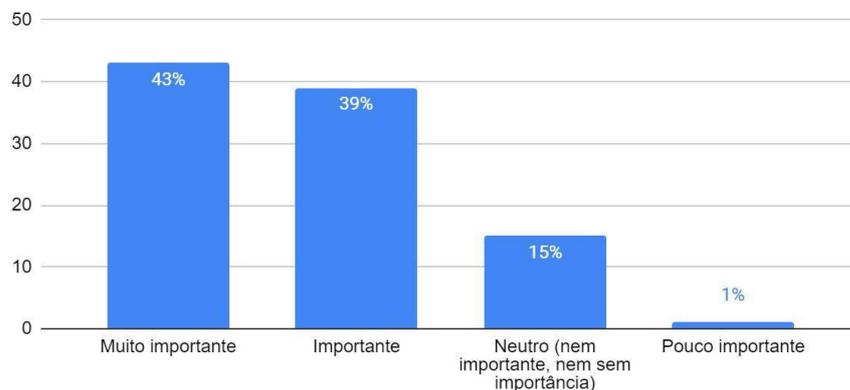
Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados revelam que a maioria dos consumidores que responderam a pesquisa, 51%, valoriza principalmente a resolução eficaz dos problemas no atendimento, isso demonstra que a eficiência na solução é o principal fator para uma experiência satisfatória, uma vez que a demanda do atendimento do produto ou serviço atendeu suas expectativas.

Em segundo lugar, com 19%, está a rapidez no atendimento, revelando que os consumidores também prezam por agilidade, assim como demonstrado na pergunta anteriormente realizada, quando a maioria optou pela comunicação via chat, se mostrando como o canal mais rápido no acesso à empresa. A Cordialidade e empatia dos atendentes são valorizadas por 13% dos entrevistados, o que indica que o tratamento humano também é importante. Acessibilidade e facilidade de contato, 9%, e a personalização no atendimento, 5%, aparecem com menor destaque, sugerindo que, embora sejam aspectos considerados, os clientes priorizam aspectos mais pragmáticos. Por fim, a disponibilidade de múltiplos canais de atendimento, com apenas 3%, mostra que a diversidade de formas de contato também é importante e necessária.

### Gráfico 06 – Aspecto mais importante do atendimento 24 horas por dia, 7 dias

Qual a importância que você atribui a empresas que oferecem atendimento ao cliente 24/7?



Qual a importância que você atribui a empresas que oferecem atendimento ao cliente 24/7?

Fonte: Elaborado pela autora.

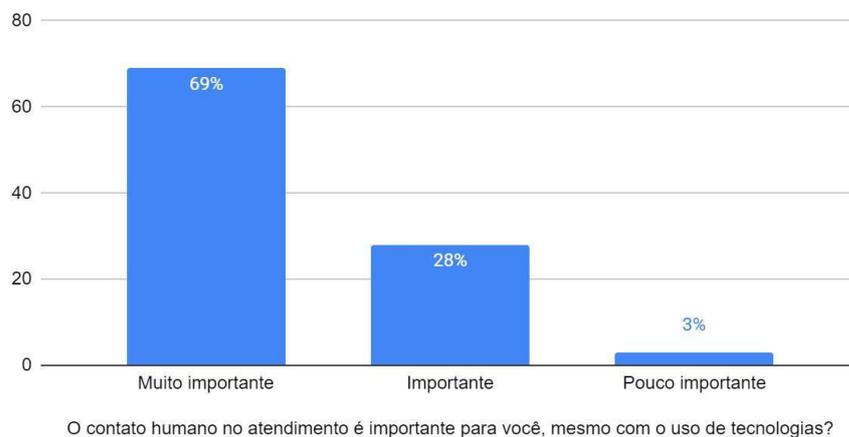
Os dados indicam que a maioria dos clientes, 43,88%, considera o atendimento 24 horas, os 7 dias da semana como "muito importante", seguido por uma parcela significativa, 39,80%, que o classifica como "importante". Nesse caso, pode-se concluir que a disponibilidade contínua de atendimento é altamente valorizada pelos consumidores, uma vez que, facilita a conveniência de poder resolver problemas ou tirar dúvidas a qualquer momento.

Ainda assim, 15,31% dos entrevistados mantêm uma postura neutra, sugerindo que, para essa parcela, a disponibilidade de atendimento não é um fator decisivo. Apenas 1,02% consideram essa característica "pouco importante", indicando que, mesmo em menor escala, há quem não veja a necessidade de atendimento 24 horas.

Esses dados sugerem que, para se destacar no mercado e atender às expectativas da maioria dos clientes, as empresas devem considerar implementar ou manter um atendimento disponível 24 horas, os 7 da semana, já que grande parte dos consumidores vê esse serviço como essencial.

### Gráfico 07 – Contato humano no atendimento

O contato humano no atendimento é importante para você, mesmo com o uso de tecnologias?

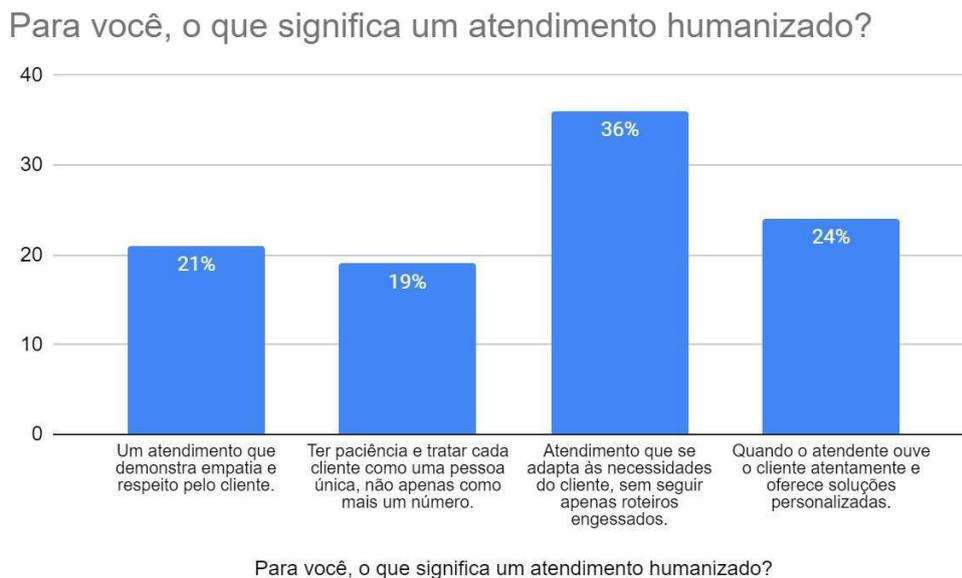


Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados mostram que 69%, considera o contato humano "muito importante" no atendimento, mesmo com a crescente presença de tecnologias. Como mencionado anteriormente, o contato humano é relevante e necessário para a maioria, embora as tecnologias como chatbots e assistentes virtuais estejam cada vez mais presentes nos atendimentos ao cliente na maioria das empresas. Além disso, 28% classificam o contato humano como "importante", reforçando ainda mais a importância desse fator na experiência do cliente.

Apenas 3% consideram o contato humano "pouco importante", sugerindo que a automação completa do atendimento pode ser menos atraente para a maioria dos consumidores. Esses dados relatam que, para empresas que buscam oferecer uma experiência satisfatória, é essencial manter um equilíbrio entre a automação e a presença humana, garantindo que os clientes se sintam ouvidos e compreendidos, mesmo em um ambiente de alta tecnologia.

### Gráfico 08 – Atendimento humanizado



Fonte: Elaborado pela autora.

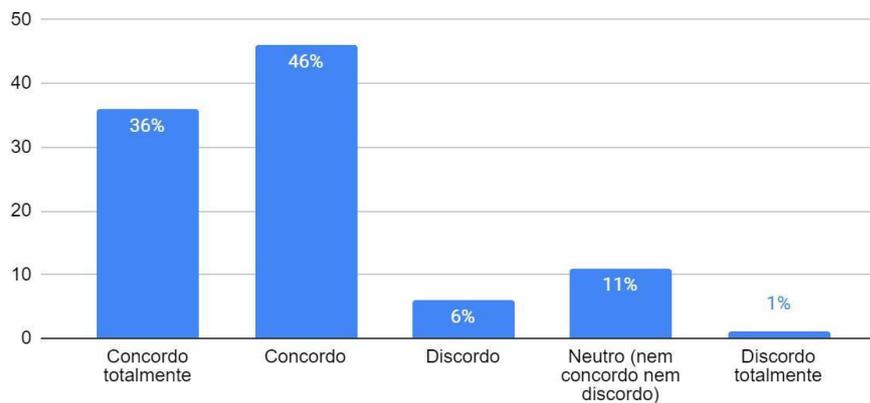
Os dados mostram que um atendimento humanizado, para 36% dos entrevistados, é aquele que se adapta às necessidades do cliente, sem seguir roteiros rígidos. Conforme mencionado anteriormente, empresas como Netflix e Nubank incentivam seus atendentes a não seguirem roteiros rígidos, permitindo que o atendimento flua de acordo com a demanda de cada cliente. Esses dados reforçam que os consumidores valorizam um atendimento que se adapta às necessidades do cliente, sem seguir scripts rígidos e engessados.

Para 24%, o aspecto mais importante é quando o atendente ouve o cliente com atenção e oferece soluções personalizadas, enfatizando que tratar cada cliente como indivíduo é a chave para um atendimento eficaz e satisfatório considerando cada cliente como único, e não apenas mais um número.

Outros 21% associam o atendimento humanizado à demonstração de empatia e respeito pelo cliente, enquanto 19% valorizam a paciência e o tratamento personalizado. Esses resultados destacam que flexibilidade, escuta ativa e personalização são os principais pilares de um atendimento considerado humanizado.

### Gráfico 09 – Bom atendimento

Um bom atendimento ao cliente pode mudar sua opinião negativa sobre um produto ou serviço de uma marca?



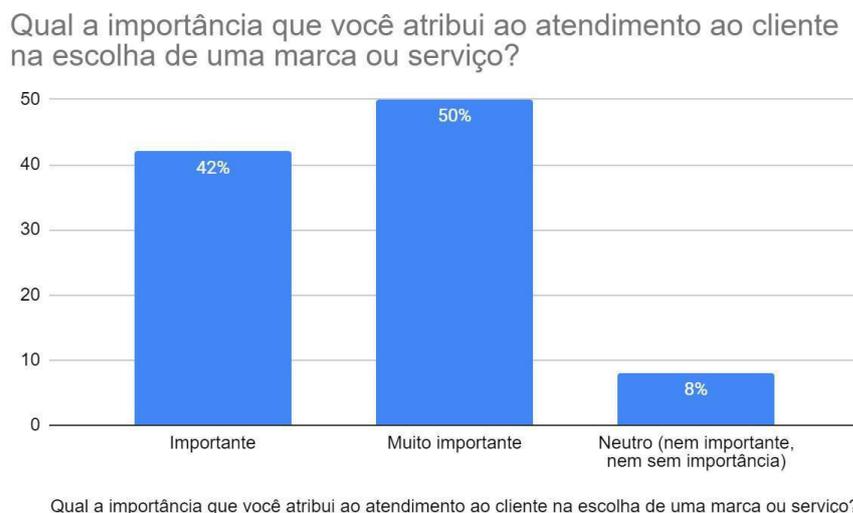
Um bom atendimento ao cliente pode mudar sua opinião negativa sobre um produto ou serviço de...

Fonte: Elaborado pela autora.

Esses dados indicam que a maioria dos clientes, 82%, acredita que um bom atendimento pode mudar uma opinião negativa sobre uma marca. Isso aponta que o atendimento ao cliente tem um impacto significativo na percepção dos consumidores, sendo um fator decisivo para reverter impressões desfavoráveis.

Apenas 7% dos entrevistados discordam dessa afirmação, reforçando que, na maioria dos casos, uma interação positiva pode ser crucial para manter a confiança e fidelidade do cliente, mesmo após uma experiência inicial negativa com o produto ou serviço.

### Gráfico 10 – Importância atribuída ao atendimento ao cliente na escolha de uma marca ou serviço



Fonte: Elaborado pela autora.

Esses dados demonstram que o atendimento ao cliente é um fator crucial na percepção e escolha de marcas ou serviços para a maioria das pessoas entrevistadas. A metade dos respondentes, 50%, considera o atendimento muito importante, enquanto uma parcela significativa, 42%, o avalia como importante. Apenas 8% são neutros, o que demonstra que pouquíssimas pessoas veem o atendimento como um fator indiferente.

Esses resultados indicam para as empresas que, para conquistar e manter clientes, é preciso investir fortemente na qualidade do atendimento, pois este é fator determinante na escolha pelo produto ou serviço. Pode-se concluir que um bom atendimento torna-se um diferencial competitivo, pois é amplamente valorizado pelos consumidores.

### Questão 11 – Deixou de utilizar os serviços de uma empresa devido ao atendimento insatisfatório

A questão foi formulada de maneira aberta “Você já deixou de utilizar os serviços de uma empresa devido ao atendimento insatisfatório? Se sim, qual foi a principal razão?”, permitindo que os entrevistados expressassem suas próprias razões para terem deixado de utilizar os serviços de uma empresa devido ao atendimento insatisfatório. Dos participantes da pesquisa, aproximadamente 51,22% relataram já ter abandonado uma empresa por esse

motivo. Esse dado revela que mais da metade dos respondentes vivenciou experiências negativas com o atendimento, levando-os a optar por não continuar com a empresa.

As respostas dos entrevistados revelam uma série de fatores críticos que influenciam negativamente a percepção do cliente em relação ao atendimento. Entre as principais reclamações estão a demora no atendimento, o descaso por parte dos atendentes, a falta de humanização no atendimento, o uso excessivo de sistemas automatizados que não resolvem problemas e a falta de suporte adequado no pós-venda.

“Sim. Ao não ter um problema satisfatoriamente resolvido, eu evito consumir algo de uma empresa que sei que não poderei resolver algum problema, caso precise”.  
(Entrevistado (a) 5)

“Sim. Na ocasião eu pretendia adquirir um produto que não conhecia bem as características. Durante a visita na loja física, o vendedor foi indiferente, não respondeu nenhum questionamento e ficou no telefone enquanto estava comigo”. (Entrevistado (a) 6)

“Sim. Deixei de comprar um carro que eu queria numa agência, procurei o mesmo carro em outra, pois não fui bem atendida”. (Entrevistado (a) 10)

“Sim, pois se o atendimento não é bom, a venda não é humanizada e sim somente numeraria. Se durante a contratação do serviço não me atendem bem, imagina durante uma possível manutenção ou necessidade”. (Entrevistado (a) 34)

“Sim, tanto em lojas, quanto em telefones/chats, se me tratam mal eu não quero mais”.  
(Entrevistado (a) 35)

"Era um atendimento com mensagem automática. O problema é que por ser mensagens programadas, algumas vezes não atende o seu real problema. Para cancelar uma assinatura por exemplo, atendimento via chat, essas das mensagens programadas não trouxe a opção de cancelamento, e-mail, eu nem tive retorno, e mesmo na enrolação, eu consegui cancelar através do atendimento telefônico. Achei péssimo pelo tanto que demorou e era só ter uma opção de cancelamento da assinatura para clicar no site".  
(Entrevistado (a) 73)

As declarações, como as do entrevistado(a) 5, que destacam a falta de resolução satisfatória dos problemas, e do entrevistado(a) 6, que menciona a indiferença dos vendedores, reforçam a importância de uma abordagem mais humana e proativa por parte

das empresas. A experiência negativa também se estende ao processo de cancelamento, conforme descrito pelo entrevistado(a) 73, que enfrentou dificuldades com sistemas automatizados que prolongaram ainda mais o processo de resolução.

A retenção de clientes está diretamente ligada à qualidade do atendimento e à agilidade na resolução de problemas. Empresas que não priorizam um atendimento humanizado, eficiente e ágil estão sujeitas a perder clientes, mesmo que ofereçam produtos de qualidade. Essas informações indicam que as marcas precisam investir tanto na comunicação quanto no suporte pós-venda para melhorar a experiência do cliente e, conseqüentemente, aumentar a fidelização.

### **Questão 12 – Exemplo de marca que se destaca no mercado por seu excelente atendimento ao cliente**

Os entrevistados da pesquisa citaram diversas empresas de diferentes setores como exemplos de atendimento que se destacam em relação a outras. Esses destaques se devem a fatores como bom atendimento, presteza na resolução de problemas, agilidade na comunicação e eficiência no suporte ao cliente.

Empresas como Amazon, Shein, Nubank, Dell e Netflix foram lembradas por sua capacidade de oferecer um serviço diferenciado, reforçando a importância de investir em um atendimento de qualidade para fidelizar clientes e construir uma reputação sólida no mercado. O que essas empresas têm em comum é a cultura organizacional voltada para o cliente, o que permite deduzir que o cliente está no centro das decisões, e tudo o que é feito visa tornar sua experiência significativa e rentável.

Pode-se concluir, portanto, que marcas que priorizam a experiência do cliente conseguem se destacar e criar um vínculo de confiança, o que se reflete diretamente em sua preferência pelos consumidores.

### **Questão 13 – Empresa que contribuiu na experiência do cliente**

A análise das respostas fornecidas no questionário sobre a experiência de atendimento ao cliente revela alguns pontos fundamentais que influenciam diretamente a satisfação e a decisão de compra. As respostas variam desde a eficiência no atendimento

até a resolução rápida de problemas, passando por aspectos como atendimento humanizado e marcas específicas que foram citadas positivamente, como Nubank e Amazon. Entre os fatores mais recorrentes, destaca-se a agilidade no atendimento, com diversos participantes mencionando a rapidez e eficácia na solução de suas necessidades. Além disso, o contato humano, com características como paciência, carisma e escuta ativa, foi amplamente valorizado, em contraste ao uso de atendentes automatizados.

Outro aspecto importante é a resolução de problemas. Vários clientes mencionaram que a rápida solução de dúvidas ou dificuldades foi um fator determinante para que a experiência de atendimento fosse considerada positiva. Essas observações indicam que, para garantir a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a decisão de concluir uma compra, as empresas devem priorizar o atendimento ágil, humanizado e a capacidade de resolver problemas de forma eficiente. Assim, esses elementos tornam-se críticos para o sucesso no relacionamento com o consumidor e para a construção de lealdade à marca.

#### **Questão 14 – Práticas de atendimento implementadas por micro e pequenas empresas**

A análise das respostas dadas no questionário sobre as práticas de atendimento que os clientes gostariam de ver implementadas por micro e pequenas empresas, os respondentes demonstraram diversos pontos importantes que podem servir de base para a melhoria desses negócios. Com base nas respostas, é possível identificar algumas expectativas claras no atendimento, especialmente no que diz respeito à qualidade desse atendimento e à maneira como essas empresas podem se destacar no mercado.

Muitos consumidores destacaram que, em suas experiências com grandes marcas, a humanização do atendimento fez uma diferença significativa. Isso pode ser demonstrado em uma comunicação empática, onde os atendentes demonstram real interesse em resolver as necessidades do cliente. As micro e pequenas empresas, com seus poucos funcionários e contato mais direto com os consumidores, têm uma oportunidade diferenciada de implementar essa prática de forma eficaz, distinguindo-se de grandes empresas, uma vez que, estas podem oferecer um atendimento mais mecanizado ou impessoal (MADRUGA, 2021)

Além disso, outro ponto mencionado pelos respondentes é a agilidade no atendimento. A demora na resposta, especialmente em meio eletrônico ou na resolução de

problemas (como entregas, trocas, produtos com defeitos) pode ser frustrante. As pequenas empresas, ao contrário das grandes empresas, podem utilizar sua estrutura mais enxuta para serem mais ágeis e flexíveis, investindo nos canais que mais as aproximam do cliente, garantindo uma resposta rápida às demandas dos clientes e, assim, aumentando a satisfação.

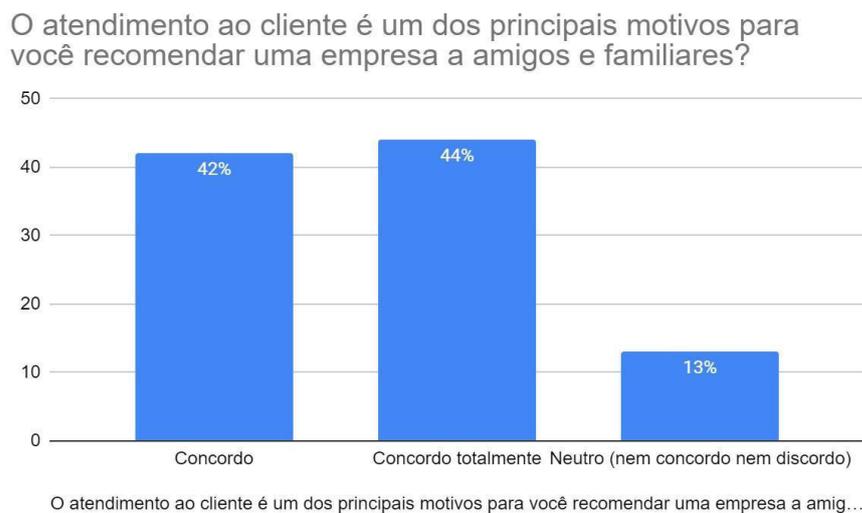
Outro ponto destacado pelos entrevistados é a atenção às necessidades do cliente. Muitos consumidores sentem que grandes empresas frequentemente adotam uma abordagem padronizada em massa, sem levar em conta as especificidades de cada cliente, como bem mencionado por Kotler (2021). Dessa forma, as micro e pequenas empresas têm a vantagem de poder oferecer um atendimento mais personalizado, podendo criar meios de aproximação e ouvindo o cliente de maneira mais atenta, tornando seus serviços adaptáveis de acordo com suas necessidades. Essa personalização pode ser o diferencial necessário em um mercado competitivo, onde o cliente busca soluções que sejam feitas sob medida para suas expectativas.

A melhoria nos meios de comunicação também foi um dos pontos informados como importante. Diversos participantes do questionário apontaram que as micro e pequenas empresas precisam investir em melhores canais de comunicação. Isso inclui não apenas oferecer múltiplos meios de contato (como telefone, e-mail, redes sociais e chat online), mas também garantir que esses canais sejam eficientes e bem gerenciados. Quando os clientes conseguem se comunicar de forma clara e rápida com a empresa, isso impacta diretamente na percepção de qualidade do serviço prestado (MADRUGA, 2021).

Dessa forma, vale ressaltar que as respostas também indicam que os clientes estão cada vez mais exigentes e cientes dos seus direitos em termos de experiência de compra. Não é suficiente apenas oferecer um bom produto ou serviço, pois, conforme afirma Kotler (2021), estes se tornaram meras commodities; é essencial proporcionar uma experiência completa, que inclua um atendimento de qualidade, agilidade, personalização e facilidade de comunicação.

Nesse contexto, destaca-se a importância de gerenciar adequadamente a experiência do cliente, mesmo com um orçamento limitado, como é o caso das micro e pequenas empresas. Ainda assim, essas empresas possuem uma oportunidade única de se diferenciarem, oferecendo um atendimento que vai além do básico e que encanta o cliente.

### Gráfico 11 – O atendimento ao cliente como principais motivos para recomendar uma empresa a amigos e familiares



Fonte: Elaborada pela autora

Com base nos dados coletados, observa-se que a grande maioria dos respondentes, cerca de 86,86%, concorda ou concorda totalmente que o atendimento ao cliente é um dos principais motivos para recomendar uma empresa a amigos e familiares. Esse dado demonstra também que o atendimento de qualidade é fundamental, pois pode ser um fator decisivo no comportamento de recomendação dos clientes. A famosa propaganda "boca a boca" é uma das formas mais eficazes de marketing, validada ao longo de muitos anos, e está diretamente relacionada à experiência de atendimento que os clientes vivenciam. Esse tipo de recomendação pode tanto impulsionar o crescimento de um negócio quanto ser a causa de sua ruína.

Já para os 13,13% dos participantes que se colocaram de forma neutra, o atendimento pode não ser o principal fator de recomendação. Esse grupo pode ser mais influenciado por outros aspectos, como preço, qualidade do produto ou conveniência. Contudo, os dados gerais sugerem que o atendimento ao cliente é um elemento crítico para a maioria dos consumidores.

## Gráfico 12 – Troca de marca devido a um mau atendimento ao cliente



Fonte: Elaborada pela autora

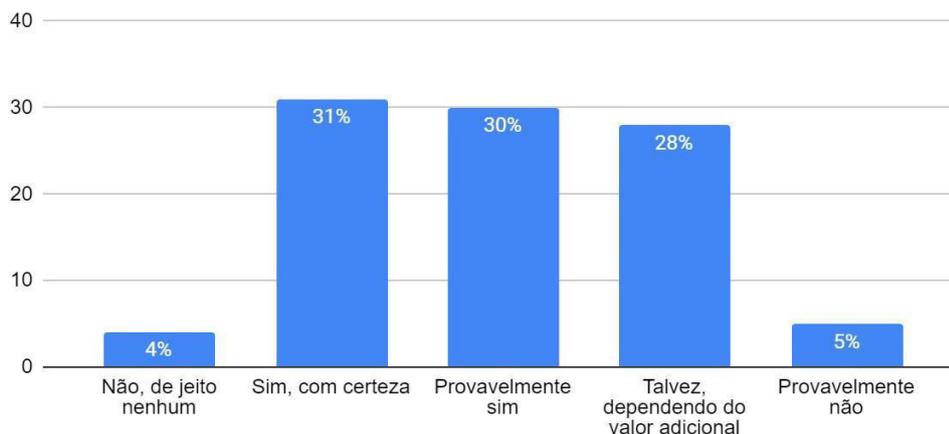
A maioria dos respondentes, 53,68%, afirmou que trocou de marca imediatamente após uma experiência negativa de atendimento. Esse dado demonstra o peso considerável que o atendimento ao cliente exerce na decisão de continuidade ou ruptura com uma marca, bastando apenas uma experiência negativa e a troca imediata do produto ou serviço fornecido pela empresa, isso indica que a tolerância para falhas nesse aspecto é extremamente baixa.

Além disso, 22,11% dos participantes mencionaram que trocaram de marca após várias experiências negativas, o que permite concluir que, embora alguns consumidores tenham uma tolerância maior aos erros, a repetição das falhas no atendimento acaba inevitavelmente resultando na perda de clientes.

Outro dado interessante é que 17,89% dos respondentes consideraram trocar de marca, mas não o fizeram. É interessante notar que este grupo representa uma oportunidade para as empresas, pois, embora tenham tido uma experiência negativa, ainda não romperam definitivamente a relação. Nesse sentido, ações corretivas rápidas e eficientes podem evitar a perda desses consumidores.

### Gráfico 13 – Empresa oferece um excelente atendimento

Se uma empresa oferece um excelente atendimento, você estaria disposto a pagar um pouco mais pelos seus produtos...



Se uma empresa oferece um excelente atendimento, você estaria disposto a pagar um pouco mai...

Fonte: Elaborada pela autora

A maioria dos respondentes, com um total de 62,24%, entre os que responderam "Sim, com certeza", 31,63%, e "Provavelmente sim", 30,61%, indica que estão dispostos a pagar um valor adicional quando a qualidade do atendimento é excelente. Esses resultados levam à conclusão de que, de maneira geral, um atendimento de alta qualidade pode ser uma estratégia eficaz para justificar preços mais elevados, especialmente em setores onde o contato com o cliente e a experiência de compra são diferenciais importantes.

Outros 28,57% dos respondentes afirmaram que "talvez" pagariam mais, dependendo do valor adicional. Embora não tenham demonstrado a mesma convicção que o grupo anterior, esse grupo destaca que estaria disposto a pagar um valor maior, desde que fosse compatível com o excelente atendimento prestado. Ainda assim, as empresas podem encontrar um equilíbrio entre manter um preço competitivo para seus produtos e serviços e oferecer um atendimento de qualidade que seja capaz de surpreender os clientes de forma positiva.

Por outro lado, uma pequena parcela dos respondentes, 5,10%, declarou que "Provavelmente não" pagaria mais, e 4,08% afirmaram que "De jeito nenhum" estariam dispostos a pagar mais, mesmo com um excelente atendimento. Esses números demonstram

que, embora a maioria dos consumidores valorize um bom atendimento, existe um grupo de pessoas que prioriza preço acima de tudo. Para esses consumidores, o custo final é o fator mais importante, independentemente da qualidade do serviço prestado.

### **Questão 15 – Aspectos mais negligenciados pelas empresas na gestão da experiência do cliente**

Nesta questão os entrevistados foram perguntados sobre os aspectos mais negligenciados pelas empresas na gestão da experiência do cliente, e os dados revelam pontos importantes que devem ser abordados pelas organizações para melhorar o relacionamento com seus consumidores.

O ponto mais citado, com 60 menções, foi ‘o comportamento e postura dos agentes de atendimento’. Aqui reside um dos grandes desafios das empresas em relação ao atendimento ao cliente. A postura dos atendentes pode ser o diferencial na decisão de finalizar a compra ou contratar um serviço, influenciando diretamente o nível de satisfação ou frustração do consumidor.

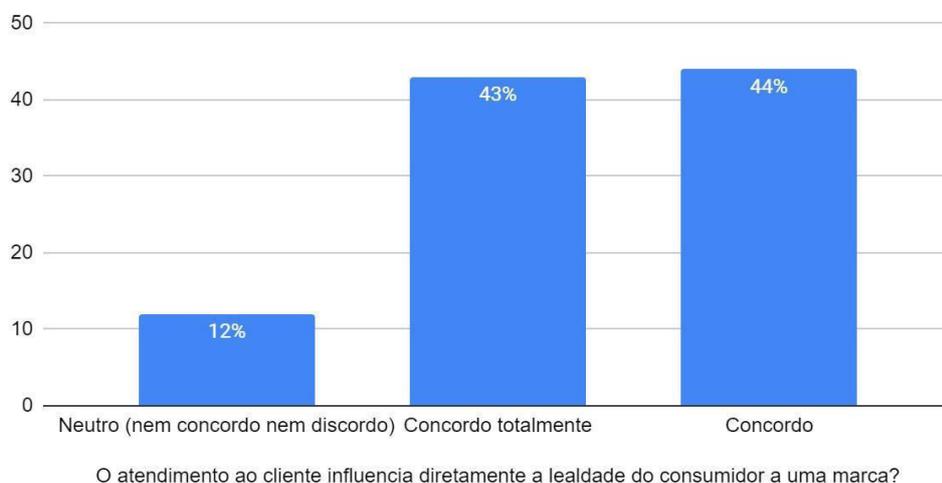
Outro aspecto amplamente mencionado, com 50 citações, foi o ‘tempo de resposta nas redes sociais’. Em uma era digital em que a interação é quase instantânea, a demora em responder a consultas, comentários ou reclamações nas redes sociais é percebida como uma falha significativa. Empresas que não conseguem responder rapidamente perdem oportunidades de engajar-se com seus clientes e potenciais clientes, além de resolver problemas de maneira oportuna. Isso pode prejudicar a percepção da marca e até levar à perda de clientes para concorrentes mais ágeis.

A ‘acessibilidade dos canais de atendimento’ foi mencionada 41 vezes pelos respondentes, evidenciando a importância de as empresas oferecerem meios fáceis e acessíveis para que os clientes entrem em contato. Se os consumidores encontram dificuldades para localizar ou utilizar os canais de atendimento, como chat, e-mail ou telefone, pode gerar frustração e desmotivá-los a continuar utilizando os serviços da empresa. Melhorar a acessibilidade dos canais de atendimento representa uma oportunidade para as empresas aumentarem a satisfação do cliente.

Outro ponto de destaque foi o ‘monitoramento e uso do feedback do cliente’, mencionado 37 vezes. A percepção dos consumidores é de que as empresas estão mais focadas em vender do que em saber se o produto ou serviço realmente agradou ao cliente, resultando na perda de valiosas oportunidades para ouvir o feedback e melhorar continuamente. Um dos grandes erros que uma empresa pode cometer é não saber ouvir seu cliente, deixando escapar informações valiosas que podem impactar o relacionamento com outros potenciais clientes. O mapeamento da jornada do cliente é essencial e não deve terminar com a entrega do produto ou serviço; deve ir além, abrangendo o monitoramento contínuo dos feedbacks recebidos.

#### **Gráfico 14 – O atendimento ao cliente influencia diretamente a lealdade do consumidor a uma marca**

O atendimento ao cliente influencia diretamente a lealdade do consumidor a uma marca?



Fonte: Elaborado pela autora.

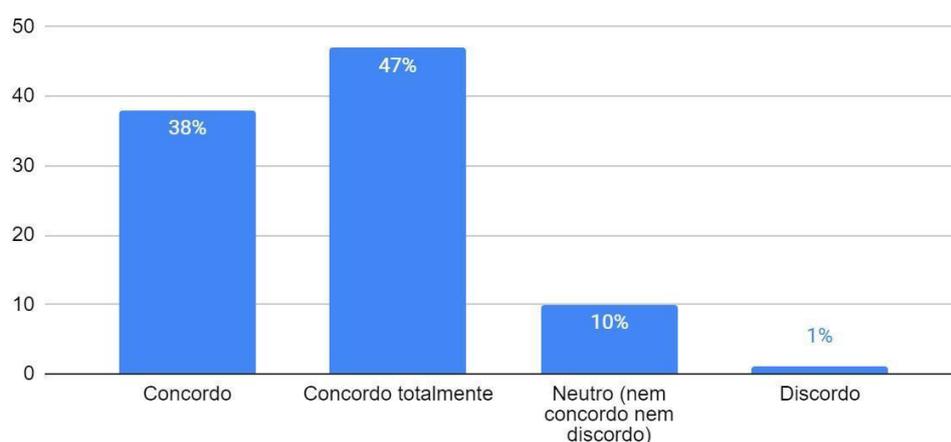
Com base nos dados apresentados, conclui-se que a maioria dos respondentes acredita que o atendimento ao cliente tem um impacto significativo na lealdade do consumidor a uma marca, com 44,44% concordando e 43,43% concordando totalmente com essa afirmação. Outro ponto a ser destacado é a pequena parcela de respondentes que se posiciona de forma neutra, representando 12,12%.

Esses resultados sugerem que as empresas que desejam se destacar no mercado devem investir na criação de experiências positivas e memoráveis para seus clientes. O fato

de a maioria reconhecer o atendimento como um fator decisivo também pode ser um sinal de que os consumidores estão mais exigentes e atentos à forma como são tratados pelas marcas.

**Gráfico 15 – Atendimento ao cliente como fator decisivo para escolher uma empresa em vez de outra, mesmo quando os produtos ou serviços são semelhantes**

O atendimento ao cliente pode ser o fator decisivo para escolher uma empresa em vez de outra, mesmo quando os...



O atendimento ao cliente pode ser o fator decisivo para escolher uma empresa em vez de outra,...

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos entrevistados, 47,96%, concorda totalmente com essa afirmação, enquanto 38,58% apenas concordam, demonstrando assim que os participantes reconhecem o impacto direto que um bom atendimento pode ter na decisão de compra. Essa forte concordância demonstra a importância crescente de uma experiência de atendimento diferenciada, visto que os consumidores, cada vez mais exigentes, valorizam a forma como são tratados durante o processo de compra e no pós-venda.

Além disso, 10,42% dos respondentes adotaram uma posição neutra, o que sugere que esse grupo pode não perceber o atendimento como um fator tão relevante quanto outros elementos, como preço ou conveniência. A presença de 1,04% que discorda também oferece uma visão interessante. Embora seja um número pequeno, essa minoria pode representar consumidores que priorizam outros aspectos na escolha de uma empresa, como inovação, qualidade do produto ou proximidade geográfica. Para esse grupo, o atendimento

ao cliente pode ser visto como uma obrigação mínima, sem ser um fator decisivo para a preferência pela marca.

### **Questão 16 - Utilização do atendimento da Netflix**

Nesta questão, os entrevistados foram questionados sobre se já haviam utilizado o atendimento da Netflix, previamente apontado nesta pesquisa como um dos melhores atendimentos, de acordo com órgãos especializados em atendimento ao cliente. A maioria dos entrevistados que tiveram contato com o atendimento da Netflix descreveram suas experiências com o atendimento como "boa", "ótima" ou até "excelente". Esse dado revela que a Netflix tem se empenhado em oferecer um suporte ao cliente de qualidade, sendo amplamente elogiada por sua eficiência e capacidade de resolver problemas de forma satisfatória. Os termos como "nada a reclamar" e "muito bom" indicam que o serviço é bem avaliado e tem atendido às expectativas da maioria.

No entanto, mesmo dentro desse contexto predominantemente positivo, surgem algumas críticas pontuais. Alguns usuários mencionaram dificuldades, como "burocracia em detalhes técnicos" e a percepção de que "a qualidade caiu" após um certo ponto no atendimento. A burocracia mencionada pode estar relacionada a procedimentos técnicos envolvendo o catálogo ou a resolução de problemas específicos que exigem mais etapas, não necessariamente vinculadas ao atendimento em si. Isso pode ser percebido como uma área com potencial para melhorias.

### **Questão 17 – Utilização do atendimento da Dell**

Nesta questão, os entrevistados foram questionados sobre se já haviam utilizado o atendimento da Dell e, em caso positivo, como havia sido. Os dados mostram que a maioria significativa dos respondentes, 77,92%, nunca utilizou o atendimento da Dell. Por outro lado, 11,69% dos entrevistados afirmaram já ter utilizado o atendimento da Dell. Entre essas respostas, as opiniões sobre o serviço são variadas, refletindo tanto experiências positivas quanto negativas. Alguns usuários descreveram o atendimento como "excelente" e elogiaram a agilidade e o foco na resolução de problemas, o que indica que a Dell é capaz de oferecer um suporte eficiente em determinadas situações.

Contudo, também houve críticas ao suporte da Dell, com alguns respondentes mencionando problemas como o "suporte por telefone péssimo" e uma "experiência extremamente negativa". Esses comentários destacam inconsistências na qualidade do atendimento, sugerindo que o suporte da empresa pode não ser uniforme em todos os canais de contato. As experiências negativas podem estar associadas a fatores como dificuldade de comunicação, longas esperas por soluções ou falta de capacitação da equipe de suporte para lidar com problemas mais complexos.

### **Questão 18 – Utilização do atendimento do Nubank**

Nesta questão, os entrevistados foram questionados sobre se já haviam utilizado o atendimento do Nubank e, em caso positivo, como havia sido. Os dados demonstraram que uma parte significativa dos respondentes, 53,41%, já utilizou o atendimento do Nubank, enquanto 39,77% não tiveram essa experiência. O fato de mais da metade dos entrevistados já ter recorrido ao suporte ao cliente do Nubank pode indicar que, apesar da simplicidade e eficiência da plataforma, uma parcela considerável de usuários enfrenta situações que exigem atendimento humano. Isso também revela que, mesmo em empresas digitais com forte foco em automação e autoatendimento, o suporte humano continua desempenhando um papel essencial.

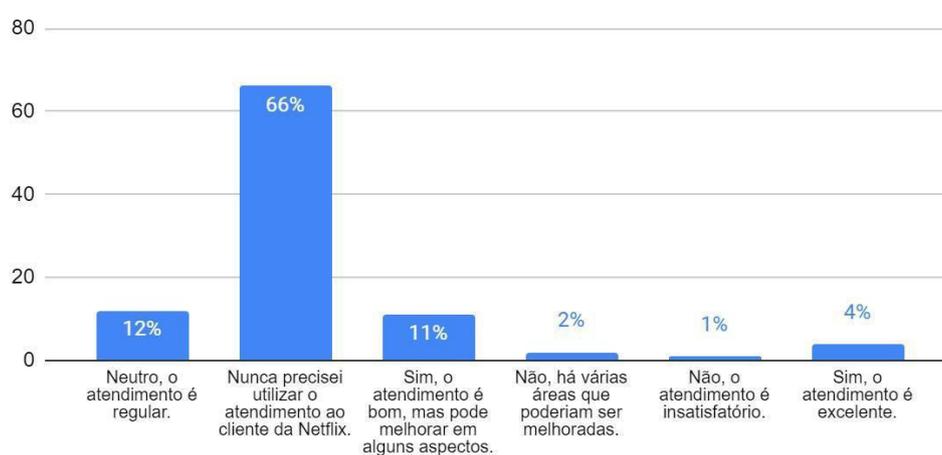
Entre os usuários que relataram experiências com o atendimento, observa-se uma variação significativa na qualidade percebida. Alguns descreveram o atendimento como "bom", "ótimo" ou "muito bom", o que sugere que o Nubank tem conseguido atender as expectativas de muitos clientes, oferecendo soluções rápidas e eficazes. Termos como "foi ótimo" e "tive meu problema solucionado" reforçam a ideia de que, quando o suporte é acionado, ele é capaz de resolver os problemas de maneira eficiente, algo que é determinante para a experiência do cliente em serviços financeiros.

Por outro lado, também foram registradas experiências negativas, como "horível, não devolveram meu dinheiro" (Entrevistado (a) 06). Esse tipo de feedback revela que, embora o atendimento do Nubank seja elogiado por muitos, ainda existem casos em que o suporte não consegue atender às expectativas do cliente, especialmente em situações críticas, como problemas financeiros. Esse tipo de experiência pode gerar frustração e impactar negativamente a percepção do cliente sobre a empresa.

De acordo com os dados dessa pesquisa, a alta taxa de uso do atendimento, combinada com a diversidade de experiências relatadas, sugere que o Nubank deve continuar aprimorando seus processos de suporte ao cliente, com foco especial em casos de maior complexidade. Enquanto muitas interações são resolvidas de forma eficiente, os problemas que não são solucionados adequadamente podem ter um impacto negativo na imagem da empresa

**Gráfico 16 - Atendimento Netflix**

Você considera que a Netflix oferece um bom atendimento ao cliente?



Você considera que a Netflix oferece um bom atendimento ao cliente?

Fonte: Elaborado pela autora.

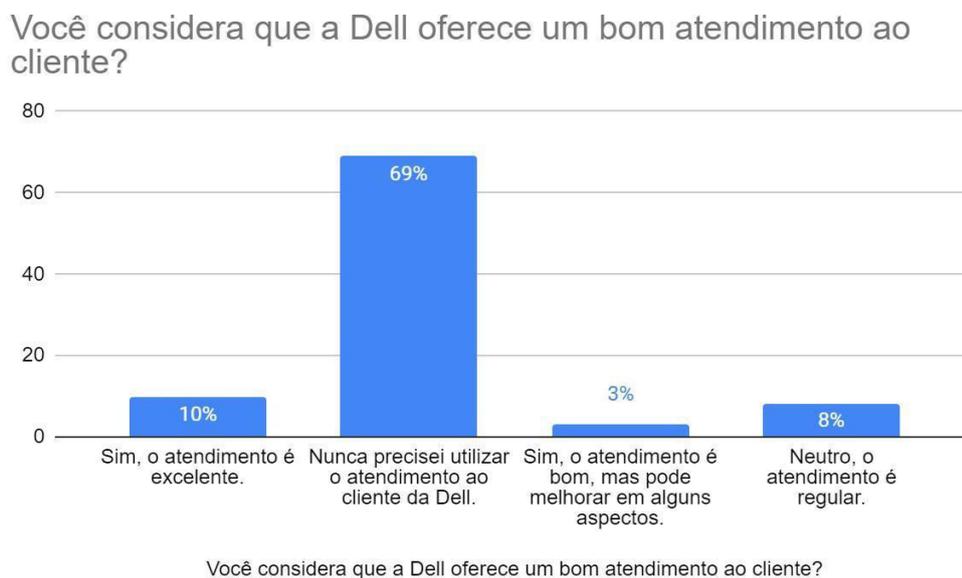
A maioria dos respondentes, 68,75%, nunca precisaram utilizar o atendimento ao cliente da Netflix. Esse resultado pode ser interpretado como um reflexo da facilidade de uso da plataforma, que é projetada para ser intuitiva e resolver a maioria dos problemas de forma automática ou sem a necessidade de intervenção direta do suporte.

Entre os que já utilizaram o atendimento, apenas 11,46% o consideram bom. Esse número relativamente baixo pode indicar que, embora a Netflix seja eficiente em prevenir a necessidade de atendimento, há espaço para melhorar a qualidade do suporte para os usuários que acabam tendo que recorrer ao serviço.

Por outro lado, 12,5% dos respondentes classificaram o atendimento da Netflix como regular ou neutro, reforçando a ideia de que, quando o serviço é acionado, as experiências nem

sempre são excepcionais. Para uma empresa do porte da Netflix, amplamente reconhecida pela simplicidade de sua interface e pela automação, um atendimento neutro pode não ser um problema crítico. No entanto, indica que, se o suporte fosse aprimorado, poderia fortalecer ainda mais a lealdade dos clientes.

### Gráfico 17 - Atendimento Dell



Fonte: Elaborado pela autora.

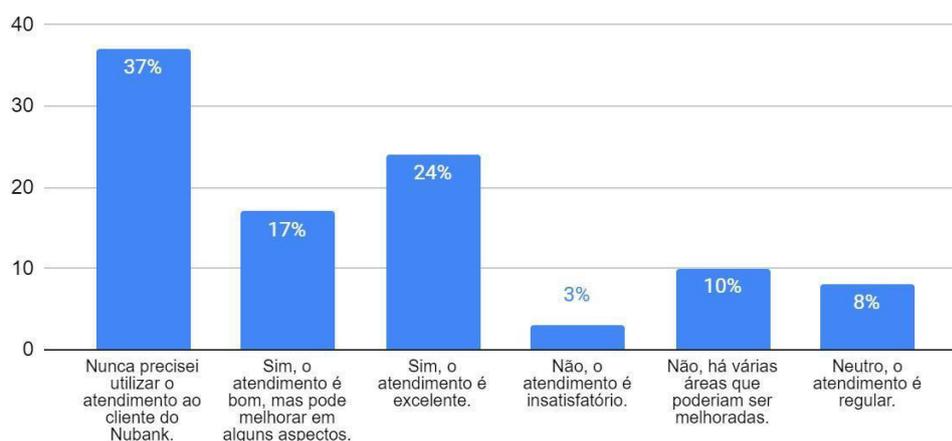
Com base nos resultados da pesquisa sobre a percepção do atendimento ao cliente da Dell, observamos que a maioria significativa dos respondentes, 69%, nunca precisaram utilizar o serviço de atendimento ao cliente da empresa. Esse dado pode ser interpretado como um indicativo de que os produtos da Dell são, em geral, confiáveis, apresentando poucos problemas que levam os consumidores a buscar o suporte do atendimento da marca.

Outro ponto relevante é que 10,99% dos entrevistados consideraram o atendimento da Dell excelente. Embora esse seja um grupo relativamente pequeno, ele reflete uma percepção positiva sobre a eficiência e a qualidade do atendimento oferecido. Além disso, 8,79% dos participantes classificaram o atendimento como "regular", o que reflete uma neutralidade em relação à experiência.

Por fim, 3,30% dos entrevistados afirmam que o atendimento é bom, mas pode melhorar em alguns aspectos. Esse feedback é especialmente valioso, pois indica que, embora o serviço esteja funcionando de maneira adequada, ainda há áreas que podem se.

### Gráfico 18 - Atendimento Nubank

Você considera que o Nubank oferece um bom atendimento ao cliente?



Você considera que o Nubank oferece um bom atendimento ao cliente?

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos dados sobre o atendimento ao cliente do Nubank revela percepções interessantes. Primeiramente, 37,37% dos entrevistados afirmam nunca ter precisado utilizar o suporte da empresa. Esse dado pode sugerir que o Nubank oferece serviços intuitivos e de alta qualidade, reduzindo a necessidade de contato com o atendimento ao cliente. No entanto, também pode indicar que uma parte dos clientes não está suficientemente engajada com o serviço de suporte ou desconhece os canais disponíveis para atendimento.

Outro dado relevante é que 24,24% dos respondentes classificam o atendimento do Nubank como excelente. Esse percentual reflete uma percepção positiva de uma parte significativa dos clientes, indicando que, quando o atendimento é utilizado, ele cumpre bem seu papel, gerando satisfação e fidelidade.

Além disso, um número considerável, 17,17% dos entrevistados, considera o atendimento bom, mas aponta que há espaço para melhorias. Esse grupo oferece um feedback valioso para a empresa, pois identifica que, embora o serviço esteja funcionando

Por outro lado, 10,10% dos participantes mencionam que várias áreas do atendimento poderiam ser melhoradas. Este grupo, embora menor, revela insatisfações mais específicas, sugerindo que a empresa pode ter desafios em certos pontos do atendimento, seja em termos de processos, clareza nas respostas ou efetividade na resolução de problemas. É importante que o Nubank preste atenção a esse feedback, a fim de evitar que insatisfações pontuais afetem a imagem da marca no longo prazo.

Além disso, 8,08% dos entrevistados têm uma visão neutra do atendimento, considerando-o regular. Esses clientes provavelmente tiveram experiências que não foram excepcionais, mas que também não geraram grandes problemas. Por fim, 3,03% dos participantes classificam o atendimento do Nubank como insatisfatório. Embora seja uma pequena porcentagem, essas críticas não devem ser desconsideradas, pois indicam áreas de vulnerabilidade no atendimento da empresa. Esse grupo pode estar enfrentando problemas específicos ou recorrentes que o Nubank deve investigar e resolver, para melhorar a experiência de todos os usuários.

#### **4.4 Adaptação das estratégias de atendimento: soluções práticas para micro e pequenas empresas**

Para implementar as estratégias das grandes corporações no atendimento ao cliente, micro e pequenas empresas não dispõem do mesmo orçamento financeiro — o que é evidente. No entanto, é possível adaptar essas estratégias, tornando-as essenciais no cotidiano dos micro e pequenos negócios. Os resultados da pesquisa demonstraram que algumas dessas práticas podem ser implementadas com custos quase nulos para a empresa.

Uma das estratégias que podem ser aplicadas que apareceram na pesquisa foi a importância da fidelização do cliente. As grandes empresas analisadas, como Nubank e Dell, implementam práticas de fidelização que podem ser adaptadas para micro e pequenas empresas, com ênfase na simplicidade e personalização. A criação de programas de fidelidade, que recompensam os clientes por sua lealdade e frequência de compras, foi apontada como uma estratégia eficaz.

Micro e pequenas empresas podem adotar esse tipo de programa com baixos custos, oferecendo descontos, brindes ou benefícios exclusivos aos clientes que mantêm um relacionamento contínuo com a empresa.

A tecnologia também é uma grande aliada nesse processo de implementação de uma boa gestão da experiência do cliente. A pesquisa também demonstrou a relevância da estratégia omnichannel como havia sido mencionado por Madruga (2021), que envolve a integração de diferentes canais de atendimento para oferecer ao cliente uma experiência coesa, independentemente do meio pelo qual ele interage com a empresa. Embora essa estratégia seja geralmente associada a grandes corporações, micro e pequenas empresas podem implementá-la de forma simplificada, integrando canais como WhatsApp, e-mail, telefone e redes sociais, utilizando a automatização básica de processos por meio de chatbots gratuitos e plataformas acessíveis para gestão de atendimento. Nesse contexto, é importante que as PMEs respondam rapidamente e de maneira prática às solicitações dos clientes (MADRUGA, 2021).

Além disso, muitos micros e pequenos negócios possuem poucos funcionários, o que possibilita que esses colaboradores estejam diretamente em contato com os clientes, estreitando a relação e atendendo às demandas de maneira mais próxima e personalizada.

Os motivos que levam a perda do cliente na empresa são: 1% por falecimento, 5% por mudança de endereço, 5% por amizades comerciais, 10% por maiores vantagens em outras organizações, 14% por reclamações não atendidas, 65% por indiferença do pessoal que os atende, ou seja, falta de qualidade no atendimento. (BOGMANN, 2000, p.98).

O SEBRAE, por exemplo, é uma fonte importante de apoio para empreendedores, oferecendo recursos que auxiliam na parte operacional do negócio e proporcionando o conhecimento adequado para uma boa aplicação prática das estratégias de atendimento ao cliente. Além disso, é essencial que as PMEs mapeiem todos os pontos de contato ao longo da jornada de compra do cliente e determinem quais comportamentos e tipos de interações são necessários para garantir uma ótima impressão. Com a aplicação dessas e de outras estratégias, é possível garantir um diferencial competitivo, no qual o atendimento se torna essencialmente um fator de distinção.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo analisar as estratégias de gestão da experiência do cliente adotadas por grandes empresas e sua influência no atendimento como diferencial competitivo no mercado.

No estudo foram perpassadas as eras do marketing até chegar ao conceito de marketing de relacionamento, no qual emerge um conceito, que não é novo, mas ainda é pouco explorado no campo da administração de marketing: gestão da experiência do cliente. Esse conceito envolve um conjunto de estratégias e ações que visam personalizar a jornada de compra, fortalecendo o relacionamento e proporcionar uma vivência positiva em cada interação entre cliente e empresa. Nesse contexto, o estudo evidenciou que a gestão da experiência do cliente é um fator crucial para o diferencial competitivo organizacional, independente do porte da empresa.

Foram realizados estudos de casos múltiplos que constataram que empresas como Netflix, Dell e Nubank se destacam por utilizar práticas que vão além de satisfazer as necessidades imediatas dos consumidores, criando experiências que geram fidelidade e valor para a marca. A análise das estratégias dessas empresas foi de suma importância, evidenciando que elas possuem uma cultura organizacional voltada para o cliente. Essa orientação permite que essas empresas se coloquem no lugar de seus consumidores, atuando como agentes transformadores dinâmicos nos processos gerenciais necessários para as mudanças.

Os achados obtidos através dessas abordagens foram especialmente relevantes, pois revelaram não apenas as melhores práticas, mas também os desafios comuns enfrentados por diferentes empresas ao implementar estratégias de atendimento. A comparação entre os casos estudados forneceu ideias de estratégias, que podem ser aplicadas em diversas realidades empresariais, incluindo micros e pequenas empresas, ampliando a aplicabilidade das conclusões deste trabalho.

Os resultados da pesquisa aplicada com os consumidores foram coerentes com os apontamentos feitos no referencial teórico deste trabalho de conclusão de curso e reforçam

a importância de um atendimento de qualidade para a construção de um diferencial competitivo. Observou-se que os consumidores estão cada vez mais informados, exigentes e dinâmicos, buscando não apenas produtos de qualidade, mas também um atendimento que atenda às suas expectativas de maneira ágil, eficiente e personalizada. A insatisfação com o atendimento ao cliente pode levar à perda de consumidores, enquanto uma boa experiência fortalece o vínculo com a marca e estimula comportamentos como o pagamento de um valor superior ao originalmente planejado, apenas para obter um excelente atendimento. Além disso, uma experiência positiva fomenta a recomendação boca a boca, uma das formas mais antigas e eficazes de marketing, que, com o advento das redes sociais, ganha ainda mais relevância, influenciando ativamente a opinião dos consumidores sobre a marca.

A pesquisa também demonstrou que, embora grandes empresas como Netflix, Nubank e Dell possuam recursos financeiros e infraestrutura robusta para implementar tecnologias avançadas e estratégias complexas, as micro e pequenas empresas (PMEs) não estão excluídas de implementar estratégias que se adaptem às suas realidades financeiras. Pelo contrário, elas têm um potencial significativo para se destacar ao adaptarem essas práticas conforme suas realidades. O estudo revelou que muitas das estratégias bem-sucedidas, como o uso de tecnologias acessíveis — por exemplo, WhatsApp para atendimento e chatbots gratuitos — podem ser implementadas com custos muito baixos. As PMEs estão em uma posição favorável para competir, oferecendo um atendimento mais próximo e humanizado, algo que muitas vezes é desafiador para grandes organizações.

A tecnologia desempenha um papel crucial na gestão da experiência do cliente, sendo uma aliada na otimização de processos e no aumento da eficiência das interações. No entanto, a pesquisa demonstrou que a tecnologia deve ser utilizada como uma ferramenta de apoio, e não como substituta do atendimento humanizado. As interações automatizadas são úteis para respostas rápidas e resolução de problemas simples, mas a presença de atendentes capacitados e a capacidade de responder de forma empática e personalizada permanecem essenciais para proporcionar uma experiência satisfatória. Dessa forma, vale ressaltar que as PMEs equilibrem o uso da tecnologia com o atendimento humanizado, garantindo que cada cliente se sinta valorizado e único.

Nesse contexto, é possível afirmar que a gestão da experiência do cliente não se trata apenas de um diferencial, mas sim de uma necessidade estratégica para empresas de todos os portes. Conclui-se, portanto, que este trabalho coloca a experiência do cliente no centro das estratégias empresariais, independentemente do tamanho e porte da organização, uma vez que impacta diretamente a percepção da marca e influencia a decisão de compra. Empresas que compreendem essa dinâmica e se adaptam às necessidades dos consumidores têm maiores chances de sucesso e longevidade no mercado.

O estudo apresenta algumas limitações decorrentes de circunstâncias que não permitiram um maior aprofundamento dos conceitos, além do escopo limitado da pesquisa, que contou com apenas 100 respondentes. Também houve limitações relacionadas ao tempo disponível, o que impossibilitou uma exploração mais ampla de temas além do atendimento ao cliente no contexto da gestão da experiência do cliente. No entanto, essas limitações abrem espaço para novas pesquisas e estudos mais aprofundados, considerando que este campo é extremamente relevante para as empresas, especialmente no contexto de crescimento exponencial observado nas primeiras décadas do século XXI. O assunto, portanto, não se esgota aqui, permanecendo aberto para futuras contribuições.

## REFERÊNCIAS

AGENDOR. **Problemas no atendimento ao cliente**. Agendor, 2024. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/problemas-no-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 22 mar. 2024.

ALVES, Marília P. P.; BRONDANI, Roberta F. **A importância do atendimento ao cliente em pequenas empresas – um estudo de caso**. REGRAD, UNIVEM/Marília-SP, v. 10, n. 1, p 163-173, outubro de 2017.

ANUNCIAÇÃO, Heverton. **Atendimento ao cliente: profissionais que revolucionaram o campo da experiência do cliente**. Editora Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555202533. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202533/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

ASSOCIAÇÃO Comercial e Industrial de Maringá (ACIAM). **6 situações que revelam problemas no atendimento ao cliente**. ACIAM, 2024. Disponível em: <https://aciam.org.br/6-situacoes-que-revelam-problemas-no-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 22 mar. 2024.

ATENDIMENTO ONLINE. **História do atendimento ao cliente**. Disponível em: <https://atendimentoonline.com.br/comunicacao/historia-atendimento-cliente/>. Acesso em: 15 ago. 2024.

BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BEM MELHOR. **Os pioneiros do telemarketing: conheça como tudo começou**. Disponível em: <https://www.bemmelhor.com.br/os-pioneiros-do-telemarketing-conheca-como-tudo-comecou/>. Acesso em: 15 set. 2024.

BOGMANN, Itzhak. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

CALDEIRA, Carlos. **Gestão da experiência do cliente Management**: gestão prática da experiência do cliente. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

CAMPOS, Roseli Trevisan. **Marketing de relacionamento e atendimento ao cliente**. Revista RIT Inovação Tecnológica, São Paulo: IBS – International Business School, 2021.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788595155787. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155787/>. Acesso em: 17 abr. 2024.

COMO empresas estão perdendo clientes por culpa do atendimento digital. Estado de Minas, 17 set. 2023. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/colunistas/rogeriotobias/2023/09/17/interna\\_rogerio\\_tobias,1561579/como-empresas-estao-perdendoclientes-por-culpa-do-atendimento-digital.shtml](https://www.em.com.br/app/colunistas/rogeriotobias/2023/09/17/interna_rogerio_tobias,1561579/como-empresas-estao-perdendoclientes-por-culpa-do-atendimento-digital.shtml). Acesso em: 22 mar. 2024.

CONHEÇA a história do atendimento ao cliente. NeoAssist, 2024. Disponível em: <https://neoassist.com/conheca-a-historia-do-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

DADOS e estatísticas sobre atendimento ao cliente. Zendesk, 2023. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/dados-estatisticas-atendimento-cliente/>. Acesso em: 26 dez. 2023.

DELL Technologies eleva a satisfação dos clientes na América Latina a 90%. Itsection, 21 ago. 2023. Disponível em: <https://itsection.com.br/2023/08/21/dell-technologies-elevaa-satisfacao-dos-clientes-na-america-latina-a-90/>. Acesso em: 18 ago. 2024.

DELL Technologies: projeto CX. ITForum, 21 ago. 2023. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/dell-technologies-projeto-cx/>. Acesso em: 18 ago. 2024.

DESATNICK, Robert L.; DENZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.; supervisão de Waldo E.C. de Farias. São Paulo: Pioneira, 1995.

EMPRESAS que ensinam o que é atendimento ao cliente. Tiflux, 2024. Disponível em: <https://tiflux.com/blog/empresas-que-ensinam-o-que-e-atendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 27 abr. 2024.

EXPERIÊNCIA do cliente. Online PUCRS, 2024. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/experiencia-do-cliente>. Acesso em: 29 fev. 2024.

HASTINGS, Reed; MEYER, Erin. **A regra é não ter regras: a Netflix e a cultura da reinvenção**. Tradução de Alexandre Raposo. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

HOBBSAWM, Eric J. **A era das revoluções: 1789-1848**. 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. Tradução de Sabrina Cairo; revisão técnica de Iná Futino Barreto e Edson Crescitelli. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Tradução de André Fontenelle. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência no atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e Gestão da experiência do cliente: a revolução na experiência do cliente**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770083. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770083/>. Acesso em: 29 fev. 2024.

MILLDESK. **Atendimento ao cliente da Netflix**. Milldesk, 2024. Disponível em: <https://www.milldesk.com.br/blog/atendimento-ao-cliente-da-netflix>. Acesso em: 28 abr. 2024.

MOVIDESK. **Marketing de relacionamento:** Netflix. Movidesk, 2024. Disponível em: <https://conteudo.movidesk.com/marketing-de-relacionamento-netflix/>. Acesso em: 28 abr. 2024.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** Cengage Learning Brasil, 2021. E-book. ISBN 9786555583885. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555583885/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

NETFLIX. **Gestão da experiência do cliente:** 7 cases de sucesso inspiradores. Aqua, 21 ago. 2023. Disponível em: <https://www.aqua.com.br/blog/customer-experience-7-cases-de-sucessoinspiradores#:~:text=1.-.Netflix,modelo%20de%20neg%C3%B3cios%20precisava%20mudar>. Acesso em: 18 ago. 2024.

PAULA, Gisele. **Cliente feliz dá lucro.** São Paulo: Editora Buzz, 2021.

PESQUISA de atendimento ao cliente. Capterra, 2023. Disponível em: <https://www.capterra.com.br/blog/2763/pesquisa-atendimento-cliente>. Acesso em: 26 dez. 2023.

POR atender mal, empresas brasileiras perdem R\$ 400 bi. Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com/negocios/por-atender-mal-empresas-brasileiras-perdem-r-400-bi/>. Acesso em: 28 mar. 2024.

POR atender mal, empresas perdem clientes e US\$ 217 bilhões. Exame, 2024. Disponível em: <https://exame.com/negocios/por-atender-mal-empresas-perdem-clientese-us-217-bilhoes/>. Acesso em: 22 mar. 2024.

PROCON-PB divulga cadastro de reclamação fundamentada 2023. Procon Paraíba, 2023. Disponível em: <https://procon.pb.gov.br/noticias/procon-pb-divulga-cadastro-dereclamacao-fundamentada-2023>. Acesso em: 26 dez. 2023.

REIS FILHO, Rômulo Barreto dos; CAMPOS, Carlos Eduardo Almeida. **A humanização da comunicação nas mídias sociais:** uma análise Nubank. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Centro Universitário Academia, Juiz de Fora, 2020.

ROSETA. **O que é análise do discurso, como pode ser usada e o que a difere de uma análise gramatical.** Disponível em: <https://www.roseta.org.br/2020/03/25/o-que-e-analise-do-discurso-como-pode-ser-usada-e-o-que-a-difere-de-uma-analise-gramatical/>.

Acesso em: 10 out. 2024.

ROWLES, Daniel. **Digital Branding: estratégias, táticas e ferramentas para impulsionar o seu negócio na era digital.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

SEBRAE. **Como aplicar estratégias de gestão da experiência do cliente em pequenas empresas.** Sebrae, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/comoaplicar-estrategias-de-customer-experience-em-pequenasempresas,c80264ce75996810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.

Acesso em: 29 set. 2024.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores.** Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo S. **Gestão de relacionamento com o cliente.** 3. ed. Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522119349. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522119349/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SILVA, Lara Adrienne Garcia Paiano da; MERCÊS, Nen Nalú Alves das. **Estudo de casos múltiplos aplicado na pesquisa de enfermagem: relato de experiência.** Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 71, n. 3, p. 1263-1267, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0066>. Acesso em: 22 ago. 2024.

SILVA, Ricardo da Silva E.; KAI, Flavia O.; TREVISAN, Nanci M.; et al. **Gestão da experiência do cliente.** Porto Alegre: Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786556900490. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900490/>. Acesso em: 18 ago. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

**APÊNDICE****QUESTIONÁRIO PESQUISA COM OS CONSUMIDORES ELABORADO  
PELA AUTORA**

1. Qual é o seu sexo?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

2. Qual é a sua idade?

- Menos de 18 anos
- 18 - 25 anos    - 26 - 35 anos
- 36 - 45 anos
- Acima de 45 anos

3. Qual é a sua renda mensal familiar?

- Até 1 salário mínimo
- 1 - 3 salários mínimos
- 3 - 5 salários mínimos
- Acima de 5 salários mínimos

4. Qual é o seu estado civil?

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Separado (a)/Divorciado (a)
- Viúvo (a)

5. Em qual cidade você reside?

(Resposta aberta)

6. Você prefere realizar suas compras em lojas físicas ou online?

- Físicas
- Online

7. Com que frequência você realiza compras online?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Raramente

8. Qual canal você prefere utilizar para atendimento ao cliente?

- E-mail
- Telefone
- Chat
- Redes sociais
- Outros

9. Como foi sua última experiência com atendimento ao cliente de uma empresa?

- Excelente
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

10. Você prefere ser atendido por uma pessoa ou por um sistema automatizado (chatbots, atendentes virtuais)?

- Pessoa
- Sistema automatizado

11. Qual é o aspecto mais importante para você no atendimento ao cliente?

- Resolução eficaz do problema
- Educação e cordialidade
- Rapidez no atendimento
- Acessibilidade do atendimento
- Personalização do atendimento

12. Qual a importância que você atribui a empresas que oferecem atendimento ao cliente 24/7?

- Muito importante
- Moderadamente importante
- Pouco importante
- Não importante

13. O contato humano no atendimento é importante para você, mesmo com o uso de tecnologias?

- Muito importante
- Moderadamente importante
- Pouco importante
- Não importante

14. Para você, o que significa um atendimento humanizado?

(Resposta aberta)

15. Um bom atendimento ao cliente pode mudar sua opinião negativa sobre um produto ou serviço de uma marca?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

16. Qual a importância que você atribui ao atendimento ao cliente na escolha de uma marca ou serviço?

- Muito importante
- Moderadamente importante
- Pouco importante
- Não importante

17. Você já deixou de utilizar os serviços de uma empresa devido ao atendimento insatisfatório? Se sim, qual foi a principal razão?

(Resposta aberta)

18. Cite um exemplo de uma marca que se destaca no mercado por seu excelente atendimento ao cliente. O que torna esse atendimento tão especial?

(Resposta aberta)

19. O que a empresa mencionada anteriormente fez em seu atendimento que contribuiu para que você gostasse da experiência e decidisse finalizar a compra? (Resposta aberta)

20.Com base na sua experiência com grandes marcas, quais práticas de atendimento você gostaria de ver implementadas por micro e pequenas empresas?

(Resposta aberta)

21.O atendimento ao cliente é um dos principais motivos para você recomendar uma empresa a amigos e familiares?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

22.Você já trocou de marca devido a um mau atendimento ao cliente?

- Sim
- Não

23.Se uma empresa oferece um excelente atendimento, você estaria disposto a pagar um pouco mais pelos seus produtos ou serviços?

- Sim, com certeza
- Talvez
- Não

24.Em sua opinião, quais desses aspectos são mais negligenciados pelas empresas na gestão da experiência do cliente?

(Selecione todos que se aplicam)

- Tempo de resposta nas redes sociais
- Acessibilidade dos canais de atendimento
- Educação e postura dos agentes de atendimento

- Resolução do problema no primeiro contato
- Outros

25.O atendimento ao cliente influencia diretamente a lealdade do consumidor a uma marca?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

26.O atendimento ao cliente pode ser o fator decisivo para escolher uma empresa em vez de outra, mesmo quando os produtos ou serviços são semelhantes?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Neutro
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

27.Você já utilizou o atendimento da Netflix? Se sim, como foi sua experiência? (Resposta aberta)

28.Você já utilizou o atendimento da Dell? Se sim, como foi sua experiência? (Resposta aberta)

29.Você já utilizou o atendimento do Nubank? Se sim, como foi sua experiência? (Resposta aberta)

30. Você considera que a Netflix oferece um bom atendimento ao cliente?

- Sim
- Não
- Nunca utilizei o atendimento da Netflix

31. Você considera que a Dell oferece um bom atendimento ao cliente?

- Sim
- Não
- Nunca utilizei o atendimento da Dell

32. Você considera que o Nubank oferece um bom atendimento ao cliente?

- Sim
- Não
- Nunca utilizei o atendimento do Nubank