

O Papel do Customer Experience Management na Percepção de Valor em Softwares

SAMARA PADILHA MACHADO
FACULDADE LA SALLE

PEDRO DE CONTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

O Papel do Customer Experience Management na Percepção de Valor em Softwares

1. Introdução

No mercado de softwares, o avanço tecnológico passou a ser mais significativo, já que essa área é a que mais cresce no ambiente brasileiro. Segundo a ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software), em 2020 o Brasil ocupava o 9º lugar no ranking mundial de investimento em TI, setor que cresceu cerca de 22,9% e investiu mais de R\$ 200,3 bilhões (US\$ 50,7 bilhões) após o ano pandêmico. Em 2025, a perspectiva é que o mercado de software e hardware continue em expansão. Segundo relatório apresentado pela ABES, esse mercado deve crescer 9,5%. Esses investimentos comprovam que a busca por uma nova percepção de valor é um ponto vital, pois o investimento em novas tecnologias é o que ajuda a movimentar o mercado B2B brasileiro.

Entretanto, o que as empresas valorizam na hora de comprar um software? Para Zeithaml (1988), o valor percebido corresponde à avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto com base na percepção do que é recebido. A relação entre a percepção de valor e o setor de tecnologia B2B é sinérgica, uma vez que esse setor dispõe de recursos para novos investimentos, que são majoritariamente realizados entre empresas e fornecedores internacionais, tendo como destino final o mercado brasileiro. Com o crescimento expressivo do mercado de softwares no Brasil, permanecem os questionamentos sobre como é realizada a gestão da experiência?

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo compreender como a Gestão da Experiência do Cliente (Customer Experience Management - CXM) contribui de forma direta para o aumento do valor entregue aos clientes no mercado B2B brasileiro. Para atender ao objetivo central da pesquisa, o estudo subdivide-se da seguinte maneira: após a presente introdução, será abordado o referencial teórico, apresentando os tópicos: Percepção de Valor e Customer Experience Management. Na sequência, será apresentada a metodologia da pesquisa exploratória, com uma tabela de artigos relacionados e a estrutura da entrevista. Após isso, será apresentada a análise desses dados, contendo os resultados da pesquisa exploratória, além dos resultados das entrevistas. Por fim, são traçadas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1 Percepção de valor em softwares

Valor é a avaliação subjetiva do consumidor sobre os benefícios recebidos em relação aos custos envolvidos na aquisição de um produto ou serviço (Victorino, Moura e Filho, 2024). Beulke e Mattuella (2007) citam que o valor só existe quando ele é percebido pelos consumidores. Dessa forma, o valor percebido, é um conceito com diversas definições. Para Monroe (1991), o valor percebido pode ser definido como sendo a razão entre benefícios e esforços. Já para Sweeney (2001), a única coisa que importa no novo mundo da qualidade é entregar valor ao cliente. Segundo Eggert e Ulaga (2002), o valor percebido pelo cliente aponta as direções que a organização deve tomar. Essa orientação estratégica mostra como a empresa pode adicionar valor a seus produtos e serviços e, dessa forma, melhor atender às expectativas dos clientes (Kotler, 2012).

Sheth, Newman e Gross (1991) propuseram a Teoria dos Valores de Consumo, identificando cinco tipos de valor que influenciam as decisões de compra dos consumidores. O valor funcional é baseado na utilidade prática e no desempenho do produto ou serviço. O valor social está relacionado ao status e à aceitação social obtidos com o consumo do produto oferecido. O valor emocional é associado aos sentimentos e experiências emocionais gerados na compra. O valor epistêmico está ligado à curiosidade, à novidade e ao aprendizado que é possível obter com o produto/serviço. Como conclusão da teoria, o valor condicional depende de circunstâncias específicas, como promoções ou necessidades emergenciais. No contexto de softwares B2B, o valor funcional refere-se à capacidade do software de resolver problemas complexos de engenharia. O valor social está relacionado à reputação da empresa fornecedora e à adoção do software por líderes do setor. O valor emocional conecta-se ao atendimento das expectativas do cliente, enquanto o valor epistêmico manifesta-se na fase inicial de busca por uma solução inovadora. Por fim, o valor condicional emerge da relação entre a busca por uma nova solução e a percepção da necessidade de um recurso adicional para atender às demandas específicas dos setores de engenharia (Galhanone, 2013).

Com uma nova visão de estudo, Liu (2006) realizou uma pesquisa no setor financeiro para identificar outras fontes de valor ao cliente. Segundo Liu (2006), existem três tipos principais de valores: o valor econômico total, que reflete os benefícios e custos totais em comparação com outros fornecedores, incluindo qualidade e preço; o valor do serviço de suporte/relacionamento, que considera os benefícios da relação entre cliente e fornecedor, com destaque para os laços sociais; e o valor do serviço técnico/essencial, relacionado ao desempenho técnico e profissional do serviço prestado, sendo este mais difícil de padronizar. Para Liu (2006), define-se valor ao cliente como uma avaliação dos benefícios econômicos, técnicos e de relacionamento recebidos em troca do preço ofertado pelo fornecedor, comparado a outras opções competitivas. Vargo e Archpru (2009) relacionam esse conceito com a entrega de serviços, o que pode ser aplicado ao mercado de software B2B, onde o valor econômico total refere-se ao custo do software oferecido em comparação aos concorrentes. O valor do serviço manifesta-se no zelo do fornecedor ao entregar não apenas o produto, mas também todo o suporte que auxilia na criação de laços entre cliente e fornecedor. Como conclusão da relação, o valor do serviço técnico/essencial inclui a execução do software no cotidiano do cliente.

A criação de valor é amplamente discutida no setor de software, onde considera-se a definição de bens tangíveis e intangíveis, já que eles guiam a forma de entrega. Segundo Kotler (2012) produtos tangíveis são aqueles que possuem uma natureza física e podem ser facilmente observados, medidos e transferidos, enquanto os produtos intangíveis são facilmente mensuráveis e replicáveis, os intangíveis são mais difíceis de avaliar, muitas vezes dependendo de estimativas e projeções. Para Schmidt e Santos (2009) produtos intangíveis são aqueles que não possuem corpo físico, na definição, a entrega de software consiste nessa categoria. Para esse setor de softwares Dominguez (2004) cita que o valor percebido é dinâmico, ou seja, varia ao longo do tempo, principalmente devido à rápida evolução tecnológica, além disso, o valor percebido é subjetivo e varia conforme o perfil dos clientes e os nichos de mercado atendidos, reforçando a necessidade de uma abordagem diferente no ambiente de software. Dessa forma, o valor percebido se torna um elemento estratégico para a fidelização e o sucesso no mercado de software (Scharf, Soriano-Serra, 2008).

Para clientes finais, ou seja, *business to customer* (B2C), a satisfação aumenta quando o valor percebido excede as expectativas, no caso do *business to business* (B2B), a satisfação do cliente dependerá do valor percebido do serviço, o que impactará direta e indiretamente sua confiança e a continuidade dos negócios com o fornecedor (Correa, Alarcón e Cepeda, 2021). Especialmente em vários setores B2B, a confiança nos fornecedores é uma variável

crítica nos negócios, essa confiança aumenta a predisposição dos clientes para relacionamentos comerciais de longo prazo (Askariazad e Babakhani, 2015). Em empresas de serviços B2B, a confiança tem um peso importante na fidelidade de seus clientes, para que os clientes troquem de fornecedor exige diversos custos. (Blut, *et al*, 2016). Da perspectiva do relacionamento cliente-fornecedor no B2B, Padgett, Hopkins e Williams (2020), citam que quanto maior o valor percebido pelo cliente, maior é a satisfação do cliente e isso implicará em maiores custos de troca, ou seja, melhorando o relacionamento minimiza-se a possibilidade de troca de fornecedor. Os custos de mudança influenciam significativamente a intenção de continuar com o fornecedor, Burnham et al. (2003) identificaram três tipos de custos de troca: as processuais, que envolvem a perda de tempo e esforço investidos; as financeiras, que resultam de perdas econômicas quantificáveis; e relacionais, que se devem à ruptura de laços e identidade. Além disso, a perda de um relacionamento comercial é o fator que mais aumenta os custos de troca, e um bom relacionamento cliente-fornecedor torna menos provável que o comprador considere a possibilidade de trocar de fornecedor (Blut, *et al*, 2016).

O valor percebido é especialmente relevante em mercados B2B, onde decisões são mais racionais, complexas e de longo prazo (Silva, Moriguchi e Lopes, 2018). Em contextos empresariais, entregar valor vai além do produto ou serviço ofertado, envolve a experiência completa ao longo da jornada do cliente Beulke e Mattuella (2007). Assim, o gerenciamento da jornada do cliente torna-se essencial para sustentar esse valor percebido ao integrar processos, pessoas e tecnologia com foco em relacionamentos duradouros (Lemon e Verhoef, 2016), contribuindo diretamente para a retenção e lealdade no ambiente B2B.

2.2 Customer Experience Management (CXM)

Existem múltiplas definições de experiência do cliente na literatura. O conceito de *Customer Experience* (CX) foi abordado pela primeira vez na década de 1980. Holbrook e Hirschman (1982) estudavam a percepção da experiência de consumo e concentraram-se principalmente em tentativas exploratórias para definir a experiência do cliente. Para Gentile, Spiller e Noci (2007) a experiência do cliente pode ser definida como um conjunto de interações entre um cliente e um produto, uma empresa ou parte de sua organização, que provocam uma reação. A experiência do cliente é criada toda vez que a intenção do cliente se cruza com a promessa da sua marca, ou seja, como o cliente se sente em relação ao seu produto ou serviço, à sua empresa e à interação com sua marca (Soudagar, 2024). Essa experiência é estritamente pessoal e implica o envolvimento do cliente em diferentes níveis, racional, emocional, sensorial, físico e espiritual (Gentile, Spiller e Noci, 2007). Para Meyer e Schwager (2007) a experiência do cliente é a resposta interna e subjetiva que os clientes têm a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa, abrangendo todos os aspectos da oferta de uma empresa, como a qualidade do atendimento ao cliente, mas também a publicidade, a embalagem, os recursos do produto e serviço, a facilidade de uso e a confiabilidade. O CX estimulou um novo tipo de competição ao proporcionar uma boa experiência influenciando e impactando a satisfação do cliente, a fidelização, a inspiração de confiança, o fortalecimento da marca e, ainda, a geração de vínculos emocionais com os clientes (Lin & Bennett, 2014). O foco crescente na experiência do cliente surge porque os clientes agora interagem com as empresas por meio de uma infinidade de pontos de contato, em múltiplos canais e mídias, reforçando a necessidade dessa atenção (Gentile, Spiller e Noci, 2007).

Para além de entender o conceito da experiência do cliente é preciso entender como gerenciá-lo (Minciotti e Silva, 2021). O gerenciamento da experiência do cliente (CXM) está em cada ponto de contato com o cliente, podendo afetar a sua percepção e a fidelidade no seu

produto/serviço (Madruga, 2020). No modelo de entrega B2B essas interações precisam passar por uma transformação significativa, adaptando seus sistemas, processos e infraestrutura para criar ou adotar uma abordagem centrada no cliente para dar suporte ao negócios (Minciotti e Silva, 2021). Essa transformação implica em uma reestruturação organizacional, foco do presente estudo, que pode ser compreendida em três níveis: dicas, pontos de contato e jornadas do cliente (Kranzbuhler et al., 2018). As dicas são percepções sensoriais ou cognitivas que influenciam diretamente a experiência do cliente e podem ser projetadas para gerar respostas positivas, como recomendações, prêmios ou conteúdos especializados (Becker, Jaakkola 2020). Já os pontos de contato abrangem todas as interações entre cliente e empresa, desde o atendimento humano até canais digitais e ambientes físicos, sendo essenciais para o monitoramento e melhoria contínua da experiência (Homburg, Tischer, 2023). A jornada do cliente, por sua vez, integra os diversos pontos de contato em fases estruturadas: o engajamento, a negociação, a implementação e as operações, sendo esta última a mais extensa e crítica (Witell et al., 2020). Em contextos B2B, essas jornadas são mais complexas, envolvendo múltiplos decisores e objetivos individuais e organizacionais, com experiências simultâneas ao longo do relacionamento com o fornecedor (Purmonen et al., 2023).

O CXM está no centro da estratégia de centralidade no cliente, sendo ele o gerenciamento experiência do cliente em todos os momentos de contato com ele, ou seja, de toda a sua jornada (Madruga, 2020). As empresas tentam mensurar e avaliar a experiência geral dos clientes com a empresa por meio de métricas. Idealmente, teríamos abordagens de mensuração comprovadas para a experiência geral do cliente, em cada etapa da jornada do cliente (pré-compra, compra e pós-compra) e para todos os pontos de contato (Klaus e Maklan, 2012). Em cada etapa, os clientes vivenciam pontos de contato, dos quais apenas alguns estão sob o controle da empresa. A pré-compra, ou seja, a primeira etapa abrange todos os aspectos da interação do cliente com a marca, categoria e ambiente antes de uma transação de compra (Lemon e Verhoef, 2016). Na prática, porém, essa etapa abrange a experiência do cliente desde o início do reconhecimento da necessidade/objetivo/impulso até a consideração de satisfazer essa necessidade/objetivo/impulso com uma compra (Pieters, Baumgartner e Allen 1995). A segunda etapa, a de compra, abrange todas as interações do cliente com a marca e seu ambiente durante o próprio evento de compra, sendo caracterizada por comportamentos como escolha, pedido e pagamento (Kotler e Keller, 2015). Por fim, a terceira etapa, o pós-compra, abrange as interações do cliente com a marca e seu ambiente após a compra, essa etapa inclui comportamentos como uso e consumo, engajamento pós-compra e solicitações de serviço (Lemon e Verhoef, 2016). Pesquisas recentes ampliaram-se esse processo para incluir o "ciclo de fidelidade" como parte da jornada geral de decisão do cliente, sugerindo que, durante a fase pós-compra, pode ocorrer um gatilho que leva à fidelidade do cliente (De Haan, Wiesel e Pauwels 2016). A fidelidade com o cliente transcende para uma aliança/relacionamento que visa reduzir mutuamente o custo do risco, ou seja, a quebra de contrato, o entender os riscos que o cliente apresenta, identificar tendências de perdas e criar soluções é o que gera melhores resultados (Hatch, 2007).

Do ponto de vista de business to business, Hatch (2007), aponta que ao compreendermos a experiência de um cliente, podemos começar a gerenciar o relacionamento de acordo com suas necessidades, prioridades e desafios. A gestão do relacionamento com o cliente envolve absorver tudo o que se sabe sobre a experiência do cliente e usar esse conhecimento para fortalecer nosso relacionamento com ele, criando experiências ainda melhores (Mayer e Schwager, 2007). Líderes empresariais acreditam que a experiência do cliente é fundamental para a competitividade das empresas (Thompson e Sorofman, 2015). O Marketing Science Institute (2016) cita a que a criação de experiências fortes e positivas na

jornada do cliente resultará em melhorias nos resultados financeiros, melhorando o desempenho na jornada do cliente em vários pontos de contato (ou seja, maiores taxas de conversão) e por meio da melhoria da fidelidade do cliente e da boca a boca.

3 Método

O presente estudo foi conduzido como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória. De acordo com Appolinário (2011), esse tipo de pesquisa busca compreender as interações sociais por meio de instrumentos mais flexíveis, como entrevistas. A abordagem qualitativa proporciona ao pesquisador maior liberdade para interpretar e entender os significados atribuídos pelas pessoas a situações e experiências vividas (Basias & Pollalis, 2018). O objetivo principal foi investigar de que forma a gestão da experiência do cliente (Customer Experience Management) influencia a percepção de valor em softwares no contexto B2B.

A escolha da entrevista semiestruturada permite trabalhar com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 2010). Foram utilizados roteiros com perguntas abertas que abordaram desde os conceitos de valor percebido até as práticas atuais de gestão da experiência do cliente. Esse tipo de abordagem permitiu compreender, de forma aprofundada, as percepções e interpretações de profissionais envolvidos nesse processo. Para essa validação, o presente estudo realizou uma pesquisa com quatro empresas diferentes do ramo B2B que realizam a entrega de softwares e serviços. Para a seleção dos participantes, foram estabelecidos critérios específicos, sendo eles: a) atuar em uma empresa cujo principal produto seja software ou serviços; b) ocupar um cargo com conexão direta com o cliente, como gestor, analistas, customer success, customer experience ou responsável pelo suporte ao cliente; e c) atuar no mercado B2B.

As entrevistas foram conduzidas por meio de plataformas digitais, como o Microsoft Teams, durante os meses de maio e junho de 2025. Cada encontro foi previamente agendado e teve duração média de 30 a 40 minutos. Utilizou-se um roteiro semiestruturado, elaborado com base no referencial teórico da pesquisa, contendo questões abertas organizadas em três blocos temáticos: (i) percepção de valor; (ii) práticas de Customer Experience Management (CXM); e (iii) importância do CXM. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo e concordaram com a gravação das entrevistas, bem como com o uso dos dados, de forma anônima, exclusivamente para fins acadêmicos.

O Quadro 1 identifica os participantes com seus cargos, idades, escolaridade, ramo da empresa, número de funcionários e tempo de empresa. Os nomes dos entrevistados foram substituídos pelos sufixos E1, E2, E3 e E4.

Quadro 1 - Perfil das empresas estudadas e dos entrevistados

Empresa / Entrevistado	Cargo do entrevistado	Idade	Escolaridade	Ramo da empresa	Número de funcionários	Tempo de empresa
E1	Solution Support Engineer	28	Gestão de TI	Software (Tecnologia)	200	5 anos

E2	Customer Experience Manager	33	engenharia de produção	Software (Tecnologia)	110 mil	2 anos
E3	Customer Success	33	Relações Públicas	Software (Tecnologia)	676	6,5 anos
E4	Analista de Autorizações de Alta Complexidade	29	Gestão Comercial	Serviços	100 mil	10 anos

Fonte: dados da pesquisa

Após a realização das entrevistas, os registros foram acessados e transcritos integralmente, com o objetivo de permitir uma análise mais aprofundada do material coletado. Em seguida, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Mayring (2014), a análise qualitativa de dados envolve a organização e interpretação do conteúdo com base em categorias, permitindo extrair significados a partir de um procedimento estruturado. Com base nesse processo, foram formuladas categorias que favorecem a coerência nos dados. A análise tem como objetivo correlacionar o referencial teórico adotado com os depoimentos dos entrevistados (Creswell, 2014). A partir das transcrições, foi realizada uma leitura para a familiarização com o conteúdo. Em seguida, iniciou-se a escolha dos trechos mais relevantes, agrupando-os conforme os tópicos definidos no roteiro: valor percebido em software, estruturas do CXM, impacto do CXM na retenção e nas barreiras e, por fim, desafios operacionais e setoriais do CXM. A interpretação dessas categorias, e a teoria aplicada, possibilitou gerar *insights* que sustentam a discussão dos resultados e a formulação das conclusões da pesquisa.

4 Apresentação e Análise dos Dados

Os participantes da pesquisa atuam em quatro empresas diferentes, dos setores de tecnologia (software) e serviços, ocupando cargos variados e com formações acadêmicas distintas. O primeiro entrevistado, da Empresa 1 (E1), atua na área de suporte técnico, tem 28 anos, é formado em Gestão de Tecnologia da Informação e está na empresa há 5 anos. A organização pertence ao ramo de software e possui aproximadamente 200 funcionários. O segundo entrevistado, da Empresa 2 (E2), ocupa o cargo de Customer Experience, tem 33 anos, é formado em Engenharia de Produção, tendo pós em experiência do cliente, e trabalha há 2 anos na empresa, também do setor de software, com o número estimado de 110 mil funcionários. Na Empresa 3 (E3), o entrevistado atua como Customer Success, tem 33 anos, é formado em Relações Públicas e possui 6,5 anos de experiência na empresa, que também integra o ramo de software, com 676 funcionários. Por fim, o entrevistado da Empresa 4 (E4) exerce o cargo de Analista de Autorizações de Alta Complexidade, tem 29 anos e formação técnica em Gestão Comercial. Trabalha no setor de serviços há 10 anos, em uma organização que conta com aproximadamente 100 mil colaboradores, sua experiência no setor de entrega de serviços foi o que permitiu um paralelo com os demais entrevistados.

A análise dos dados obtidos nas entrevistas permitiu identificar padrões importantes sobre como o valor percebido é construído no setor de softwares B2B. Com base na técnica de

análise de conteúdo, foi possível organizar os dados em três categorias principais, que orientam a estrutura desta seção: 4.1 Valor percebido em software, que exploram como os clientes avaliam o valor dos softwares no ambiente B2B; 4.2 Estruturação do Customer Experience Management, que analisam as práticas, estruturas do CXM; 4.3 Impacto do CXM na retenção e nas barreiras de saída, que reforça a notoriedade desse setor na área de softwares; e 4.4 Desafios operacionais e setoriais do Customer Experience Management, que representa as superações da área de CXM.

4.1 Valor percebido em softwares

O valor é um termo de múltiplas interpretações, quando perguntado ao entrevistado E1 o que os clientes valorizam na escolha de um software ele relatou: “(o valor) É fato de você conseguir controlar todo o produto, [...] é você conseguir controlar todo o processo da empresa em uma plataforma só. Eu acho que isso agrega muito valor no mercado”. Já o entrevistado E2 cita: “O valor está na tecnologia e inovação dos softwares que utilizamos, nossas soluções são reconhecidas no mercado, mas também está na estrutura da empresa, que conta com diversas áreas e processos bem definidos para atender o cliente e entregar o que ele espera.” Já na perspectiva do E3:

“Eles (clientes) precisam de um software, uma ferramenta que possa auxiliar na qualidade do produto deles, mas também melhorar a hora-homem trabalhada. Então eles valorizam essa necessidade de identificar uma ferramenta que possa apoiar eles, tanto na parte de qualidade como na parte de eficiência do seu produto e na sua produção no processo.[...] A maioria dos nossos clientes eles vêm com essa necessidade, mas eles não entendem qual é exatamente a ferramenta que vai se aplicar para a necessidade dele. Por isso que existe a pré-venda, né? É aí, quando se identifica essa necessidade, eles também veem muito a parte de qualidade de como a gente atende essas pessoas no início.

O entrevistado E4 acrescenta que: “Os clientes valorizam principalmente a qualidade do serviço, preço justo, e um atendimento ao cliente eficiente. A rapidez e a conveniência também são fatores cruciais, além da reputação da empresa”. Esses pensamentos podem ser corroborados com às pesquisas realizadas por Sheth, Newman e Gross (1991), neste estudo é apresentado as definições de valor. Os valores citados por eles são ilustrados nas falas dos entrevistados E1,E2,E3 e E4. O valor funcional é baseado na utilidade prática e no desempenho do produto ou serviço (Sheth, Newman e Gross, 1991), ou seja, a produtividade na hora-homem trabalhada. Enquanto o valor social está relacionado ao status e à aceitação social obtidos com o consumo do produto oferecido (Sheth, Newman e Gross,1991), enfatizando a fala do E4.

Quando perguntado aos entrevistados: “Como você vê as mudanças nas preferências dos clientes ao longo do tempo e quais são as diferenças comparado a 10 anos atrás?” O entrevistado E2 cita:

“O perfil da área é a digitalização. [...] Eles querem que a gente atenda a necessidade deles e que a gente possa ser rápido na entrega da solução.[...] Enfim, de solução ou de atendimento em si (nos 10 anos)? É isso mudou muito. Antigamente a tecnologia, ajudou muito nos aproximar um do outro.

Então essa necessidade das coisas serem rápidas, acho que vai para todos os perfis de clientes de hoje.”

Essa percepção se alinha à abordagem de Monroe (1990), segundo a qual o valor percebido é resultado da relação entre os benefícios que o cliente enxerga e os custos envolvidos, tangibilizando-se, nesse caso, na eficiência produtiva e na qualidade entregue. Além disso, E2 destaca que os clientes valorizam não apenas o produto em si, mas também a forma como a necessidade é identificada e o atendimento prestado: “Eles vêm muito a parte de qualidade de como a gente atende essas pessoas no início [...]. Eles valorizam esse ciclo: como a gente identifica a necessidade, demonstra para ele qual a melhor ferramenta e aplica dentro da produção do nosso cliente.” Para E4 “As preferências dos clientes atualmente são influenciadas pela tecnologia, novas tendências de consumo e mudanças culturais. Há busca por conveniência, personalização, os clientes estão mais exigentes em relação a valores de marca e transparência que ganharam uma importância significativa”. Reforçando a argumentação de Lemon e Verhoef (2016), para quem a experiência do cliente é construída em múltiplos pontos de contato ao longo da jornada, desde a pré-compra até o uso efetivo, sendo cada um desses momentos determinante para a percepção de valor.

O entrevistado E1 une esse pensamento sobre a diferença de valorização comparado a 10 anos atrás, para ele “os clientes valorizam mais a conveniência digital, a experiência online e o atendimento rápido são mais essenciais, enquanto há 10 anos, o foco era mais em preço em fidelizar clientes, reputação da marca”. No depoimento do entrevistado E3, foi citado “Hoje, o cliente está indo muito mais para uma pegada de não só colocar a coisa para rodar, mas pensar em conectar as áreas da empresa dele”. Em contrapartida, o entrevistado E4 cita que “Os clientes valorizam mais a conveniência digital, a experiência online e o atendimento rápido são mais essenciais, enquanto há 10 anos, o foco era mais em preço em fidelizar clientes, reputação da marca”. Esse movimento revela um deslocamento do valor funcional para o valor relacional e epistêmico, como proposto por Sheth, Newman e Gross (1991), sendo corroborado por Kotler e Keller (2015), ao afirmarem que, no contexto B2B, a entrega de valor ultrapassa o produto e abrange toda a experiência da jornada do cliente.

4.2 Estruturação do Customer Experience Management

Quando falamos sobre a experiência do cliente, a primeira pergunta direcionada foi: “Existe o setor de CX na sua empresa?” O entrevistado E1 cita: “Acho que a gente sempre teve, mas hoje em dia a gente tem muito mais[...] a gente não dava muito a bola, mas daí quando a gente começou a prestar mais atenção nisso, a gente notou que nossos feedbacks foram melhores e tudo mais“. Ao ser questionado sobre como funciona a estrutura da gestão de experiência do cliente o entrevistado E2 descreve como é a estrutura e os objetivos do setor de CX, destacando seu papel estratégico dentro da organização:

“Nosso desafio é termos um modelo de atendimento padronizado, para implantar a cultura de centralização do cliente. Temos treinamentos, capacitações, auditorias de qualidade, acompanhamento da jornada e projetos de tecnologia.”

A padronização no atendimento ao cliente é frequentemente vista como uma estratégia para garantir consistência na entrega dos serviços. Essa visão prática e ampla remete à estrutura proposta por Kranzbuhler et al. (2018), na qual o gerenciamento da experiência do cliente deve integrar pessoas, processos e tecnologia para proporcionar uma jornada fluida e valorosa.

A implementação de treinamentos, capacitações e tecnologias, como destacado pelo entrevistado E2, reforça esse movimento de profissionalização e estruturação do atendimento. Corroborando com esse relato, o entrevistado E4 cita uma estrutura semelhante, segundo ele “No meu nicho existem muitas normativas que precisamos atender e todas focadas para o atendimento ao cliente, tivemos que adaptar várias padronizações, desde sistemas, formas de retorno, registros, entre outros”. Ainda dentro das padronizações, E4 reforça como esse setor funciona “Na prática, esse setor é a porta de entrada para melhorias e feedbacks, onde parte destes retornos, à atividade de melhoria contínua e treinamentos, para que todos os setores tenham a mesma linguagem e atendam as demandas dos clientes de forma eficaz”.

Entretanto, quando comparado com a resposta do entrevistado E1 existe uma contradição da gestão da entrega dos serviços, o E1 destaca o risco de perder a dimensão humana na padronização nos atendimentos, algo que é valorizado pelos clientes: “A gente entende que nossos clientes querem um atendimento humanizado [...] então a gente evita respostas automáticas demais”. Essa fala está diretamente conectada à análise de Gentile, Spiller e Noci (2007), que reconhecem a experiência do cliente como um processo que envolve dimensões racionais, emocionais e sensoriais, mesmo em ambientes predominantemente técnicos. Os mesmos autores ainda enfatizam a dimensão pessoal e subjetiva da experiência, o que aponta, implicitamente, para a importância da customização e humanização. Meyer e Schwager (2007) reforçam esse pensamento ao definirem o CX como resposta interna e subjetiva a contatos diretos e indiretos com a empresa.

4.3 Desafios operacionais e setoriais do Customer Experience Management

A gestão da experiência do cliente passa por diversas reestruturações ao longo dos anos. Quando perguntado aos entrevistados quais os principais desafios de atuar na gestão da experiência no seu obstáculo no mercado software B2B, E1 cita:

Para falar a verdade, eu acho que o brasileiro é diferente, como que aqui a gente atende clientes. Na empresa atendemos clientes de diversas partes do mundo, você vê nítido o que que cada região meio que gosta mais no atendimento? [...] A gente (brasileiros) conseguimos ver tanto esse negócio de ser mais direto, sabe? Ser mais objetivo ao dizer as coisas como elas são sem enrolar

Essa fala do entrevistado E1 destaca uma visão negligenciada nos processos de atendimento: às particularidades culturais que influenciam a forma como os clientes esperam ser tratados. Ao afirmar que "o brasileiro é diferente [...] conseguimos ver tanto esse negócio de ser mais direto", o entrevistado aponta para uma expectativa de comunicação mais objetiva, clara e sem rodeios, especialmente valorizada por clientes brasileiros. Esse aspecto evidencia que a experiência do cliente não pode ser tratada de forma única, ignorando variações culturais, regionais e comportamentais. Hatch (2007) reforça essa percepção ao afirmar que, ao compreender a experiência de um cliente, é possível gerenciar o relacionamento com base em suas necessidades, prioridades e desafios específicos, o que implica considerar seu contexto cultural. Essa lógica também está presente em Minciotti e Silva (2021), ao destacarem que, especialmente no modelo B2B, é necessária uma transformação nos sistemas e processos da empresa para adotar uma abordagem centralizada na vontade do cliente, o que envolve adaptar-se às diferentes realidades e perfis dos públicos atendidos.

Com a mesma pergunta, o colaborador E3 descreve que os desafios do setor são outros “O desafio é conseguir atender a expectativa do cliente [...] se ela não estiver bem alinhada, a gente fica com um grande risco de, já no início, começar uma experiência negativa. A área de CS e CX escuta o cliente, então ela tem que estar junto da definição do produto.” Lemon e Verhoef (2016) apresentam essa mesma perspectiva ao dizerem que a pré-compra abrange todos os aspectos da interação do cliente com a marca [...] desde o reconhecimento da necessidade até a consideração da compra. Com uma visão relacionada à entrega de serviços, o entrevistado E4 comenta: “O desafio vem na necessidade de customização para diferentes clientes (no meu caso diferentes produtos de serviços). Além disso, a adaptação a mudanças constantes nas exigências do mercado e das organizações reguladoras a concorrência crescente com diversas tecnologias inovadoras”. Minciotti e Silva (2021) citam que no modelo B2B essas interações precisam passar por uma transformação significativa, adaptando seus sistemas, processos e infraestrutura para criar ou adotar uma abordagem própria para cada cliente.

Sintetizando os desafios voltados ao mercado B2B, o entrevistado E3 relata sobre a diferença entre B2B e B2C:

“Quando você está comprando isso dentro de um business, tem um CNPJ ali te protegendo. Tem uma dinâmica de conversa diferente. Eles enxergam o valor quando dá retorno financeiro ou de diminuir o tempo. [...] É poder ser mais assertivo para projetos de inovação [...]”

Fortalecendo o mesmo conceito da fala acima, o entrevistado E1 responde a mesma questão apresentada, citando:

“Acho que existem vários desafios quando se trata de responsabilidade, especialmente porque, ao falar com o cliente, estamos representando a imagem da empresa. Às vezes, é preciso dizer ao cliente que o que ele deseja fazer não é possível ou não está disponível no sistema. Dependendo da situação, isso se torna um desafio pessoal, porque é a reputação da empresa que está em jogo”.

Essas falas descreve que, em mercados B2B, a experiência entregue tende a ser mais racional e ligado a aspectos econômicos, técnicos e de relacionamento (Liu, 2006), o que também influencia a confiança e fidelização entre empresas (Blut et al., 2016). Esses desafios oferecem jornadas mais complexas, envolvendo múltiplos decisores e objetivos individuais e organizacionais, com experiências simultâneas ao longo do relacionamento com o fornecedor (Purmonen et al., 2023). Identificar esses desafios, segundo Hatch (2007), é a oportunidade de reverter perdas e criar soluções que gerem melhores resultados.

Dentro do setor de tecnologia existem diversas peculiaridades, por esse motivo foi perguntado aos entrevistados: “Você acha que o CXM é mais importante no setor de tecnologia do que em outros setores?” O entrevistado E3 destaca sobre a mudança no perfil dos clientes:

“Seis anos atrás eu via muito mais um cliente preocupado em colocar e fazer a fábrica dele operar. Hoje ele está olhando muito mais para gestão, para inovação. Como é que ele pode ter uma performance melhor, como é que ele pode ter menos custo, como é que ele pode fazer com que a fábrica dele seja mais sustentável?”

Com uma abordagem correlacional, o entrevistado E2 compartilha uma comparação entre sua experiência anterior no setor financeiro e o atual contexto da empresa de software. Ela observa que, enquanto no setor financeiro a empatia e a cordialidade são centrais, no setor de engenharia os clientes priorizam o funcionamento técnico da solução: “Nosso cliente quer que a ferramenta funcione de qualquer maneira [...] o atendimento cordial, empático, fica numa segunda instância. Tem que acontecer, mas eles têm a necessidade que a ferramenta funcione.” Esse relato dialoga diretamente com Eggert e Ulaga (2002), ao apontarem que em mercados B2B a funcionalidade do serviço e a performance técnica pesam mais na balança do valor percebido do que atributos emocionais.

4.4 Impacto do CXM na retenção e nas barreiras de saída

Com todos os desafios expostos, além das particularidades, a questão final da entrevista foi: “Como a empresa trabalha para melhorar a experiência do cliente e quais as ferramentas para mensurar essa satisfação?” O entrevistado E4 cita o processo da gestão dessa experiência e a sua mudança dentro da empresa dele:

“Foi preciso ser transparente, dar suporte no pós-venda (no meu caso todos os processos posteriores à venda devem ser para o suporte e manter essa carteira de clientes satisfeitos) esses foram elementos chave. Quando conseguimos atender as necessidades de forma eficaz para o nossos cliente e com uma boa experiência, o valor é claramente reconhecido”

O entrevistado E3 relata como foi o processo ao se deparar com o crescimento do setor e a necessidade de ir além do Customer Success, E3 cita:

“Quando a gente fala do CS, a gente está falando do olhar pro cliente [...] Quando a gente fala de CX, a gente está olhando para o olhar de ‘poxa, como é que eu trabalho minha melhoria de processos para que aquelas experiências que eles tiveram melhorem’.Hoje a gente tem uma gestão principalmente de nutrição das notas detratoras e neutras. O CX trouxe alguns pilares como: escutar o cliente, ter empatia com ele, resolver o problema ou mostrar como protagonista na situação.”

Essa descrição ilustra a implementação do conceito de jornada completa do cliente, desde o reconhecimento da necessidade até a fidelização (Lemon e Verhoef, 2016). Por fim, a entrevistada (E3) reconhece, ainda, que a criação do setor de CX foi impulsionada pela evolução da empresa e pela necessidade de agregar valor ao atendimento: “Foi necessário esse olhar para o cliente de uma maneira diferente.”

O entrevistado E2, assim como o E3 relatou, cita o porquê foi necessário inovar e realizar a criação da área de CX:

“A grande sacada foi sair desse trabalho de o cliente chegar até nós somente quando ele estava pensando em cancelar. [...] E a gente conseguir ser mais proativo.A ideia era criar um processo similar de atendimento dentro da empresa, como se fosse ‘o jeito nossa empresa de falar’.O setor de CX passa por não só olhar pro cliente numa área de pós-venda, mas olhar pro cliente desde a entrada dele.”

E2 descreve esse processo ao relatar as mudanças na empresa, nos fluxos de atendimento e nos treinamentos: “Hoje o setor de CX atua na reestruturação de processos,

softwares de contato como Octa Desk e avaliação de performance nas ligações dos CSs”. O entrevistado E4 ainda declara que na empresa dele o setor de CX trabalha de diferentes formas:

“Em minha empresa temos setores específicos que trabalham na linha de frente para o atendimento destes clientes (RCC/ouvidoria) garantindo suporte contínuo. Utilizamos tecnologia para otimizar processos e reduzir o tempo de resposta, além de monitorar feedbacks e análises de satisfação. Buscamos também adaptar rapidamente às mudanças regulatórias e melhorar a segurança de dados”.

Tal argumento encontra respaldo na concepção de Madruga (2020), que defende que o CXM não se resume a encantamento, mas sim à implementação de práticas organizacionais orientadas pela escuta ativa, padronização estratégica e melhoria contínua dos processos internos. A entrevista com os colaboradores E1, E2, E3 e E4 evidencia que a criação de experiências fortes e positivas na jornada do cliente resultará em melhorias nos resultados financeiros, melhorando o desempenho na jornada do cliente em vários pontos de contato, garantindo a fidelização dos clientes (Marketing Science Institute, 2016).

5 Considerações Finais

A presente pesquisa permitiu compreender, de forma aprofundada, o impacto estratégico da gestão da experiência do cliente (Customer Experience Management – CXM) na construção do valor percebido em empresas B2B do setor de tecnologia. A análise dos dados revelou que o valor não está apenas na solução técnica oferecida, mas também na forma como essa solução é entregue, gerida e sustentada ao longo de toda a jornada do cliente.

Os relatos dos entrevistados evidenciam que o CXM, quando estruturado e integrado aos processos organizacionais, contribui para a eficiência operacional, a padronização dos atendimentos, a melhoria contínua e, principalmente, para o fortalecimento do relacionamento com o cliente. Em um mercado marcado por concorrência acirrada, transformação digital acelerada e exigências crescentes, a experiência proporcionada torna-se um diferencial competitivo crucial. Além disso, identificou-se que a atuação de setores como CX precisa considerar não apenas aspectos técnicos e processuais, mas também elementos emocionais, como empatia, personalização e adequação cultural. Essa visão holística do cliente favorece a retenção, reduz custos de troca e amplia as barreiras de saída, consolidando a fidelização como um ativo estratégico para as empresas.

Por fim, este estudo reforça que o CXM vai além de uma tendência de mercado: trata-se de um pilar essencial para a geração de valor no ambiente B2B, especialmente em organizações que entregam soluções intangíveis, como softwares. Investir em experiência do cliente é, portanto, investir na longevidade, relevância e sustentabilidade do negócio.

Referências

ABES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. **Mercado brasileiro de software: panorama e tendências**. 1. ed. São Paulo: Abes, 2024. Disponível em: <https://abes.com.br/dados-do-setor/>. Acesso em: 21 maio 2025.

BECKER, L.; JAAKKOLA, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, p. 630–648, 2020. DOI: 10.1007/s11747-019-00718-X.

BEULKE, R.; MATTUELLA, J. L. O preço e o valor percebido: uma abordagem mercadológica. **Revista da FAE**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 2, p. 73–91, maio/ago. 2007.

BLUT, M. et al. Securing business-to-business relationships: the impact of switching costs. **Industrial Marketing Management**, v. 52, p. 82–90, 2016. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.05.010.

BONER, C. Mercado brasileiro de software deve crescer 9,5 % em 2025. **Valor Econômico**, 16 abr. 2025. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2025/04/16/mercado-brasileiro-de-software-deve-crescer-95-em-2025>. Acesso em: 21 maio 2025.

BURNHAM, T. A.; FRELS, J. K.; MAHAJAN, V. Consumer switching costs: a typology, antecedents and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, p. 109–126, 2003. DOI: 10.1177/0092070302250897.

CORREA, C.; ALARCÓN, D.; CEPEDA, I. “I am delighted!”: the effect of perceived customer value on repurchase and advocacy intention in B2B express delivery services. **Sustainability**, v. 13, 6013, 2021. DOI: 10.3390/su13116013.

DE HAAN, E.; WIESEL, T.; PAUWELS, K. The effectiveness of different forms of online advertising for purchase conversion in a multiple-channel attribution framework. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 3, p. 491–507, set. 2016. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.12.001.

DOMINGUEZ, S. V. **O conceito de valor percebido e as estratégias de marketing**: estudo de caso em empresa fornecedora de sistemas de gestão empresarial. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. DOI: 10.11606/D.12.2004.Tde-28062024-161252.

EGGERT, A.; ULAGA, W. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 2/3, p. 107–118, 2002. DOI: 10.1108/08858620210419754.

GALHANONE, R. F. **Valor percebido pelo consumidor de produtos de luxo**: proposição de um modelo teórico. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://1library.org/document/q2nemvpq-valor-percebido-pelo-consumidor-produtos-luxo-proposicao-modelo.html>. Acesso em: 9 jun. 2025.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. **European Management Journal**, out. 2007. DOI: 10.1016/j.emj.2007.08.005.

HATCH, S. Entendimento da experiência do cliente. **Harvard Business Review**, fev. 2007.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. Os aspectos experienciais do consumo: fantasias, sentimentos e diversão do consumidor. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 2, p. 132-140, 1982. DOI: 10.1086/208906.

- HOMBURG, C.; TISCHER, M. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 51, 2023.
- KLAUS, P. **Medindo a experiência do cliente**: como desenvolver e executar as estratégias de experiência do cliente mais lucrativas. Nova York: Palgrave Macmillan, 2015.
- KLAUS, P.; MAKLAN, S. EXQ: uma escala de múltiplos itens para avaliar a experiência de serviço. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 1, p. 5–33, 2012. DOI: 10.1108/09564231211208952.
- KOTLER, P. **Gestão de marketing**: análise, planejamento e controle. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Gestão de marketing**. 15. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2015.
- KRANZBÜHLER, A. M. et al. Organizing for customer experience management: a framework for aligning people, processes, and technology in service organizations. **Journal of Service Research**, v. 21, n. 3, p. 275-291, 2018.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Compreendendo a experiência do cliente ao longo da jornada do cliente. **Journal of Marketing**, v. 80, p. 69–96, nov. 2016. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
- LIN, Z.; BENNETT, D. Examinando a experiência do cliente no varejo e o efeito moderador dos programas de fidelidade. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 42, n. 11/12, p. 986-1002, 2014. DOI: 10.1108/ijrdm-11-2013-0208.
- MADRUGA, R. **Gestão de relacionamento e customer experience**: a revolução na experiência do cliente. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2020.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE. Best practices in marketing ROI performance management. [S. l.]: MSI, 2016. Disponível em: <https://www.msi.org/videos/best-practices-in-marketing-roi-performance-management/>. Acesso em: 4 maio 2025.
- MEYER, C.; SCHWAGER, A. Understanding customer experience. **Harvard Business Review**, fev. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>. Acesso em: 21 maio 2025.
- MINCIOTTI, S. A.; SILVA, E. C. da. Experiência do cliente: um framework para gestão e entrega de valor aos clientes. **Revista Alcance**, v. 29, n. 2, p. 192–207, maio/ago. 2021. DOI: 10.14210/alcance.v29n2(mai/ago).p192-207.
- MONROE, K. B. **Pricing**: making profitable decisions. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1990.

- PADGETT, D.; HOPKINS, C. D.; WILLIAMS, Z. Buyer dependence in B2B relationships: the role of supplier investments, commitment form, and trust. **Journal of Business Research**, v. 119, p. 13–24, 2020. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.07.019.
- PIETERS, R.; BAUMGARTNER, H.; ALLEN, D. Uma abordagem de cadeia de meios e fins para estruturas de metas do consumidor. **International Journal of Research in Marketing**, v. 12, n. 3, p. 227–244, out. 1995. DOI: 10.1016/0167-8116(95)00025-T.
- PUCCINELLI, N. M. et al. Gestão da experiência do cliente no varejo: entendendo o processo de compra. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 15–30, mar. 2009.
- PURMONEN, M. et al. Managing business customer journeys in complex service settings. **Industrial Marketing Management**, v. 110, p. 1-13, 2023.
- SCHARF, E. R.; SORIANO-SIERRA, E. J. A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 5, n. 1, p. 101-120, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/qjg5qbbhgy4ggvfphy3shrs/>. Acesso em: 12 maio 2025.
- SCHMITT, B. H. **Marketing experiencial**: gestão da experiência do cliente. Nova York: The Free Press, 1999.
- SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. Why we buy what we buy: a theory of consumption values. **Journal of Business Research**, v. 22, n. 2, p. 159–170, 1991. DOI: 10.1016/0148-2963(91)90050-8.
- SOUDAGAR, R. Intelligent CX in the era of exponential change: activating the entire enterprise to deliver on the brand promise. **SAP Insights**, 2024. Disponível em: <https://diariooficial-e.com.br/sobre/servicos/analise-da-publicacao-saiba-por-que-deve-ser-feit-a-a-analise-de-um-ato-oficial-antes-da-publicacao-no-dou/>. Acesso em: 21 maio 2025.
- SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. **Journal of Retailing**, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435901000410>. Acesso em: 20 maio 2025.
- THOMPSON, E.; SOROFMAN, J. **Customer experience is the new competitive battlefield**. Gartner, 4 jun. 2015. Disponível em: https://davidgruehn.com/wp-content/uploads/2024/03/Gartner_cx-Battlefield.pdf. Acesso em: 25 maio 2025.
- VARGO, S. L.; AKAKA, M. A. Lógica dominante de serviço como fundamento para a ciência de serviços: esclarecimentos. **Ciência de Serviços**, v. 1, n. 1, p. 32-41, 2009. DOI: 10.1287/serv.1.1.32.
- VERHOEF, P. C. Compreendendo o efeito do cliente: esforços de gestão de relacionamento na retenção de clientes e desenvolvimento de participação do cliente. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 4, p. 30–45, out. 2003. DOI: 10.1509/jmkg.67.4.30.18685.

VICTORINO, W.; MOURA, L. R. C.; FILHO, C. V. L. Os antecedentes e consequências da formação do valor percebido a partir da gestão de marca e imagem da loja. **Revista de Ciências da Administração**, v. 26, p. 1–30, 2024. DOI: 10.5007/2175-8077.2024.e98221.

WITTELL, L. et al. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 434-443, 2020. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.040.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.