

A Influência da Experiência e do Sucesso do Cliente na Retenção e na Performance Organizacional

The Influence of Customer Experience and Customer Success on Retention and Organizational Performance

Eric Enzo Ishida ericishida@estudante.ufscar.br
Márcia Regina Neves Guimaraes mrng@ufscar.br

Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, Campus de Sorocaba
- UFSCar. Sorocaba, São Paulo, Brasil.

RESUMO

O presente trabalho investiga como *Customer Experience* (CX) e *Customer Success* (CS) influenciam a retenção de clientes e a performance organizacional em um contexto varejista altamente competitivo. Diante da saturação do mercado e da perda de efetividade de diferenciais transacionais, como preço, frete e benefícios, a Empresa A buscou compreender os fatores que sustentam a lealdade e o comportamento de recompra de seus consumidores. Para isso, adotou-se uma abordagem metodológica mista, composta por uma pesquisa quantitativa estruturada, previamente conduzida pela empresa com 300 respondentes B2B e B2C, e uma etapa qualitativa composta por dez entrevistas semiestruturadas conduzidas pelo pesquisador. Os resultados quantitativos apontam predominância de compras funcionais, forte influência da conveniência logística e alta fragmentação de mercado, especialmente entre não clientes. Já a etapa qualitativa evidencia que confiança, proximidade, agilidade no suporte e experiência fluida são os principais vetores de fidelização. A análise integrada demonstra que a retenção depende da interação entre eficiência operacional (CX), suporte pós-venda confiável (CS) e relacionamento contínuo, confirmando que CX e CS atuam como dimensões complementares de criação de valor. O estudo identifica ainda a assistência técnica pós-venda como principal oportunidade estratégica para ampliar recompra, reduzir churn e estimular a migração para produtos de maior valor agregado. Conclui-se que a vantagem competitiva sustentável no varejo deriva menos de benefícios transacionais e mais da capacidade de entregar valor consistente ao longo de toda a jornada, alinhando experiência, confiança e sucesso do cliente.

Palavras-chave: *customer experience; customer success; retenção de clientes; fidelização; varejo omnichannel.*

ABSTRACT

This study investigates how Customer Experience (CX) and Customer Success (CS) influence customer retention and organizational performance within a highly competitive retail environment. Faced with market saturation and the declining effectiveness of transactional differentiators, such as price, delivery options and discounts, Company A sought to understand the determinants of customer loyalty and repurchase behavior. A mixed-methods approach was adopted, combining a structured quantitative survey previously conducted by the company with 300 B2B and B2C respondents, and a qualitative stage composed of ten semi-structured interviews conducted by the researcher. Quantitative results reveal the predominance of functional purchases, strong influence of logistical convenience and high market fragmentation, particularly among non-customers. Qualitative findings highlight trust, proximity, responsive support and a seamless experience as the main drivers of loyalty. The integrated analysis shows that retention depends on the interaction between operational efficiency (CX), reliable post-purchase support (CS) and continuous relationship building, confirming that CX and CS operate as complementary dimensions of value creation. The study also identifies post-sales technical assistance as a strategic opportunity to increase repurchase intention, reduce churn and encourage customers to migrate toward higher-value products. Overall, sustainable competitive advantage in retail derives less from transactional benefits and more from the ability to deliver consistent value throughout the customer journey, aligning experience, trust and customer success.

Keywords: customer experience; customer success; customer retention; loyalty; omnichannel retail.

1 Introdução

O avanço dos mercados digitais e a crescente personalização dos serviços têm reposicionado a gestão da experiência do cliente como um dos principais vetores de competitividade nas organizações contemporâneas. Nesse cenário, os conceitos de *customer experience* (CX) e *customer success* (CS) emergem como pilares estratégicos que vão além da satisfação pontual, atuando na fidelização, na retenção e na geração de valor sustentável ao longo da jornada do consumidor (Klaus; Maklan, 2013; Lemon; Verhoef, 2016). Em ambientes de varejo marcados pela intensificação da concorrência e pela comoditização de produtos, compreender como a experiência e o sucesso do cliente se articulam torna-se fundamental para sustentar resultados de longo prazo.

A experiência do cliente, entendida como a percepção integrada das interações entre consumidor e marca em diferentes pontos de contato, contribui tanto para o engajamento

emocional quanto para a diferenciação em contextos digitais altamente disputados (Durst et al., 2020; Wetzels et al., 2023). Já o *customer success*, ao concentrar-se no alcance dos resultados esperados pelo cliente, especialmente no pós-venda e no uso eficaz do produto ou serviço, configura uma abordagem proativa voltada à redução do abandono (churn), ao fortalecimento da confiança e ao estímulo à recompra recorrente (Butt et al., 2023; Ologunebi, 2023). Assim, CX e CS não atuam de forma isolada, mas compõem um sistema interdependente de criação de valor, no qual a experiência vivida e o suporte recebido influenciam diretamente a lealdade e o desempenho organizacional.

Considerando esse contexto, a Empresa A está inserida em um varejo altamente pulverizado, no qual preço, frete, descontos e condições comerciais deixaram de ser diferenciais e passaram a representar pré-requisitos mínimos de competitividade. Embora a organização apresente bom reconhecimento entre clientes ativos, persistem desafios relacionados à retenção, à ampliação do relacionamento e ao fortalecimento do pós-venda, sobretudo em segmentos sensíveis a preço e em categorias de maior valor agregado. Nesse cenário, ganha relevância compreender como a qualidade da experiência, a conveniência da jornada, o suporte prestado após a compra e a forma como reclamações e insatisfações são tratadas influenciam a decisão de permanecer ou não com a marca.

Diante desse quadro, o objetivo deste estudo é analisar como *customer experience* (CX) e *customer success* (CS) influenciam a retenção de clientes e a performance organizacional no contexto de um varejo omnichannel brasileiro, com ênfase nas percepções de pós-venda, insatisfação e fidelização. Para isso, a pesquisa adota uma abordagem mista, combinando uma base quantitativa estruturada — previamente coletada pela Empresa A junto a clientes e não clientes dos segmentos B2B e B2C — e uma etapa qualitativa composta por entrevistas semiestruturadas com consumidores e profissionais do setor. Essa combinação permite relacionar indicadores mensuráveis, como motivos de compra, critérios de escolha e pontos de insatisfação, a elementos subjetivos associados à confiança, ao valor percebido e ao relacionamento de longo prazo.

Dessa forma, o artigo organiza-se em quatro etapas principais. Inicialmente, apresenta-se o referencial teórico, que discute os conceitos de CX, CS, fidelização, valor percebido e vantagem competitiva em ambientes digitais e omnichannel. Em seguida, descreve-se a metodologia, destacando o uso de estudo de caso, análise de arquivos internos e entrevistas qualitativas. Na sequência, são apresentados e analisados os resultados quantitativos e qualitativos, com atenção especial às evidências relacionadas ao pós-venda, às queixas recorrentes e aos fatores que estimulam ou inibem a recompra. Por fim, a discussão integrada

e a conclusão sintetizam como CX e CS se articulam na realidade da Empresa A, apontando implicações práticas para o aprimoramento do pós-venda e limitações que podem orientar pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico foi desenvolvido com o objetivo de oferecer embasamento conceitual à análise e interpretação dos dados sobre experiência e sucesso do cliente em contextos digitais e de serviços personalizados. Busca-se, em especial, compreender como práticas de *customer experience* (CX) e *customer success* (CS) se relacionam com retenção, fidelização e desempenho organizacional em cenários de alta competitividade.

Diante da crescente complexidade dos mercados e do aumento da exigência por conveniência, personalização e suporte pós-venda, torna-se fundamental entender de que forma a jornada do cliente, o tratamento de insatisfações e a qualidade do relacionamento contínuo influenciam a decisão de permanecer com uma marca.

Desse modo, o referencial teórico explora os principais conceitos relacionados à experiência do cliente, à entrega contínua de valor, à retenção e lealdade, bem como à vantagem competitiva associada à gestão integrada de CX e CS, com ênfase nas evidências empíricas e modelos que dialogam com o contexto da Empresa A.

2.1 Experiência do Cliente (Customer Experience - CX)

A experiência do cliente (*customer experience* – CX) consolidou-se como um dos pilares centrais da estratégia empresarial contemporânea, especialmente em mercados digitais e de serviços personalizados, em que a diferenciação ultrapassa o produto e alcança a vivência global do consumidor com a marca. De modo geral, CX refere-se à percepção integrada que o cliente forma a partir de todas as interações — diretas ou indiretas — com a empresa ao longo de sua jornada (Klaus; Maklan, 2013).

Essa experiência é multidimensional, abrangendo aspectos cognitivos, emocionais, sensoriais, sociais e comportamentais (Lemon; Verhoef, 2016). Por isso, a CX deve ser compreendida como um processo subjetivo e cumulativo, que se constrói a partir da coerência entre a promessa da marca, a entrega percebida e o significado simbólico atribuído pelo consumidor.

A literatura especializada reconhece que a qualidade da experiência impacta diretamente

a satisfação, a lealdade e o valor percebido (Klaus et al., 2012). Estudos empíricos, como o de Zare e Mahmoudi (2020), demonstram que tanto as dimensões emocionais quanto as experiências digitais tangíveis influenciam significativamente a fidelização e a intenção de recompra. Assim, CX deixa de ser um conceito meramente intangível e passa a configurar-se como um ativo estratégico mensurável, especialmente em ambientes competitivos nos quais as marcas disputam não apenas a atenção, mas também a memória afetiva e o vínculo emocional do cliente.

Durst et al. (2020) sistematizam que o *customer experience management* (CXM) é uma prática em ascensão, mas ainda carece de padronização conceitual. Em sua revisão sistemática com 107 artigos, os autores evidenciam a necessidade de pesquisas que conectem CX a desempenho organizacional e sustentabilidade competitiva — lacuna à qual este trabalho busca contribuir. Sob essa perspectiva, a CX não se limita ao ponto de venda ou à interação de compra, mas deve ser entendida como um processo cíclico e dinâmico, retroalimentado pelas percepções, expectativas e reações do cliente ao longo do tempo (Palmer, 2010).

Mais recentemente, Wetzels et al. (2023) avançam nesse debate ao analisar empresas com programas estruturados de CXM, identificando clusters de práticas com impactos distintos sobre a lucratividade. Os resultados demonstram que nem todas as abordagens de CX geram retornos equivalentes, reforçando a importância do alinhamento entre proposta de valor, execução e monitoramento estratégico. Empresas que adotam CX de forma estruturada — com indicadores de desempenho, integração interdepartamental e visão de longo prazo — obtêm desempenho superior em métricas de satisfação, retenção e crescimento sustentável.

No contexto do varejo, Pereira, Siciliano e Rocha (2015) oferecem uma contribuição conceitual relevante ao distinguir “experiência de consumo” e “consumo de experiência”. Enquanto o primeiro termo se refere ao processo vivido durante a compra, o segundo descreve situações em que a experiência é o próprio produto, como ocorre em ambientes imersivos ou com alto valor simbólico. Essa diferenciação é fundamental para compreender como empresas constroem narrativas e ambiências que ampliam o valor subjetivo e fortalecem o vínculo emocional com o consumidor — especialmente em cenários omnichannel, nos quais a consistência entre canais físicos e digitais torna-se decisiva para a fidelização.

2.2 Sucesso do Cliente (Customer Success - CS)

O conceito de *customer success* (CS) surge como uma evolução da lógica tradicional de atendimento ao cliente, com ênfase na fase de pós-venda e na entrega recorrente de valor ao

consumidor. Enquanto a *customer experience* (CX) abrange a jornada como um todo e as percepções formadas em cada ponto de contato, o CS concentra-se em garantir que o cliente alcance, de forma contínua, os resultados esperados com o produto ou serviço adquirido, reduzindo o risco de cancelamento (*churn*) e ampliando a probabilidade de recompra (Wetzels et al., 2023; Zhang; Ghosh; Ali, 2024).

A principal diferença em relação ao atendimento convencional reside no grau de proatividade e no uso de informação. No atendimento reativo, a empresa responde a reclamações, dúvidas ou problemas somente após a manifestação do cliente. Já no CS, a organização monitora indicadores de uso, engajamento e satisfação para antecipar necessidades, identificar sinais de risco e atuar preventivamente, antes que a experiência negativa se consolide (Klaus, 2021; Wetzels et al., 2023). Nessa perspectiva, o sucesso do cliente passa a ser condição necessária para o sucesso organizacional, sobretudo em contextos de recompra recorrente, relacionamentos de longo prazo e produtos de maior complexidade técnica (Butt et al., 2023; Ologunbi, 2023).

Estudos recentes ressaltam que o CS não deve ser implementado como uma função isolada, mas como um processo sistêmico que conecta marketing, vendas, atendimento e áreas técnicas. Butt et al. (2023), ao analisarem práticas de CS em mercados *business-to-business* e omnichannel, propõem o modelo COMPLY, composto por seis dimensões e vinte atributos que estruturam a integração entre as áreas responsáveis pelo relacionamento com o cliente. As dimensões são:

- C – *Customer orientation* (orientação ao cliente): empatia, personalização, foco em necessidades e escuta ativa.
- O – *Organizational alignment* (alinhamento organizacional): integração interdepartamental, padronização de processos, governança e cultura centrada no cliente.
- M – *Measurement and monitoring* (medição e monitoramento): métricas de engajamento, indicadores de sucesso, acompanhamento da “saúde” do cliente e análise preditiva.
- P – *Proactive support* (suporte proativo): prevenção de *churn*, intervenções antecipadas, onboarding estruturado e educação contínua.
- L – *Long-term value focus* (foco em valor de longo prazo): estratégias de retenção, ampliação de uso, construção de confiança e gestão do *lifetime value*.

- Y – *Yield optimization* (otimização de resultado): expansão de receita, *cross-sell*, *upsell* e alinhamento entre valor entregue e valor capturado.

O modelo evidencia que a gestão do sucesso do cliente combina dados, processos e relacionamento. Sem coordenação entre essas dimensões, a empresa reduz a capacidade de prever insatisfações, responder a reclamações críticas e construir vínculos duradouros, o que tende a enfraquecer indicadores de retenção e lealdade (Butt et al., 2023).

No campo empírico, diferentes estudos ilustram como o CS se materializa em práticas concretas de pós-venda. Ologunbe (2023), ao analisar o comércio eletrônico da varejista de moda Primark, mostra que campanhas personalizadas, recomendações baseadas em comportamento de compra e acompanhamento contínuo do cliente resultam em aumento das taxas de recompra e em menor sensibilidade a ofertas concorrentes. De modo semelhante, Wang (2023) destaca que organizações orientadas por dados, com processos estruturados de acompanhamento pós-venda, alcançam maior previsibilidade de receita e melhor desempenho em retenção, especialmente em contextos omnichannel.

Além da dimensão operacional, o sucesso do cliente envolve também aspectos emocionais e simbólicos. Ásványi e Törőcsik (2023), com base na *social resource theory*, argumentam que respeito, atenção personalizada e reconhecimento social atuam como “recursos imateriais” que fortalecem a lealdade, mesmo quando não há incentivos financeiros diretos. Essa perspectiva aproxima o CS da construção de confiança e do relacionamento de longo prazo, em linha com a literatura que destaca a combinação entre eficácia funcional (entrega do resultado prometido) e eficácia relacional (sensação de cuidado e valorização) como base da retenção sustentável (Butt et al., 2023; Zhang; Ghosh; Ali, 2024).

Nesse sentido, o *customer success* pode ser compreendido como uma função multidisciplinar que conecta experiência, comunicação e suporte técnico. Em operações varejistas como a da Empresa A, isso se traduz em práticas de pós-venda estruturadas — diagnóstico ágil de problemas, canais claros para registro de reclamações, acompanhamento de solicitações, assistência técnica confiável e retorno efetivo ao cliente. Quando essas práticas são tratadas como parte de um sistema integrado de CX e CS, o pós-venda deixa de ser apenas um centro de custos e passa a atuar como alavanca de fidelização, recompras e migração para produtos de maior valor agregado.

2.3 Fidelização, Retenção e Valor Percebido

A fidelização de clientes representa um dos principais objetivos de estratégias centradas no consumidor, pois está diretamente associada à estabilidade de receita, à redução de custos de aquisição e à construção de vantagem competitiva de longo prazo. Em contextos de alta competitividade, reter clientes torna-se tão ou mais relevante do que conquistar novos, especialmente quando a diferenciação por preço e benefícios transacionais se torna limitada (Mary et al., 2023; Zhang; Ghosh; Ali, 2024).

A literatura indica que a lealdade não decorre apenas de uma compra bem-sucedida, mas de um processo relacional cumulativo, no qual experiência e pós-venda se articulam ao longo do tempo. Mary et al. (2023) mostram que, quanto menor a distância entre o serviço esperado e o serviço efetivamente percebido, maior é a satisfação e a propensão à recompra e à recomendação. Isso reforça a importância de garantir consistência entre promessa e entrega, princípio central das práticas de *customer experience* (CX), que buscam reduzir atritos ao longo da jornada e tornar a interação com a marca previsível e confiável.

Entretanto, a fidelização transcende aspectos puramente funcionais e incorpora dimensões simbólicas e relacionais. A teoria dos recursos sociais, aplicada ao varejo por Ásványi e Törőcsik (2023), destaca que elementos imateriais — como reconhecimento, atenção personalizada, respeito e tempo dedicado ao cliente — contribuem para construir relações de confiança e reciprocidade, ampliando o vínculo emocional e elevando o valor percebido da marca. Nessa perspectiva, experiências positivas reiteradas criam uma “memória” relacional que sustenta a lealdade mesmo em cenários de forte pressão por preço.

O valor percebido surge, assim, como elo entre experiência e retenção. Ele corresponde à avaliação subjetiva que o consumidor faz do equilíbrio entre benefícios recebidos e custos suportados, incluindo esforço, risco percebido e tempo despendido (Lemon; Verhoef, 2016). No varejo omnichannel, Wang (2023) evidencia que a integração de canais, a conveniência logística e a agilidade no atendimento são determinantes para fortalecer esse valor percebido, ao reduzir incertezas e facilitar a decisão de compra e recompra.

A retenção também está intrinsecamente relacionada ao *customer success* (CS), uma vez que o cliente tende a manter o relacionamento com marcas que o ajudam, de forma contínua, a alcançar seus próprios resultados. Nesse sentido, o pós-venda assume papel central: não se trata apenas de resolver problemas pontuais, mas de assegurar que o produto ou serviço siga entregando valor ao longo do tempo, por meio de suporte técnico, comunicação clara e acompanhamento proativo. Butt et al. (2023) e Klaus (2021) destacam que o monitoramento

sistemático da base de clientes e a atuação preventiva sobre sinais de insatisfação reduzem o *churn* e convertem satisfação em lealdade contínua, com impactos diretos na performance organizacional.

Zhang, Ghosh e Ali (2024) demonstram empiricamente que empresas com estratégias estruturadas de retenção — combinando experiência consistente, suporte confiável e relacionamento de longo prazo — apresentam maiores taxas de recompra e margens superiores em comparação àquelas focadas apenas em aquisição. Em linha com Wetzels et al. (2023), esses autores reforçam que a retenção não é resultado de um único ponto de contato, mas de uma entrega de valor contínua, sustentada por CX e CS ao longo de toda a jornada.

Dessa forma, a fidelização deve ser compreendida como um processo relacional e cumulativo no qual *customer experience*, *customer success* e valor percebido formam um ciclo interdependente de retenção e rentabilidade. Em mercados varejistas altamente competitivos, especialmente em ambientes digitais e omnichannel, essa combinação torna-se essencial para converter experiências consistentes em confiança, confiança em recompra e recompra em desempenho organizacional sustentável.

2.4 Experiência como Vantagem Competitiva Sustentável

A gestão da experiência do cliente (*customer experience management* – CXM) deixou de ser uma prática acessória e passou a ser reconhecida como um dos principais mecanismos de criação de valor estratégico e diferenciação competitiva nas organizações. A vantagem sustentável, antes centrada na qualidade intrínseca do produto, passa a depender de como o cliente percebe, vivencia e interage com a marca ao longo de toda a jornada de consumo (Lemon; Verhoef, 2016; Durst et al., 2020).

Durst et al. (2020) argumentam que a experiência do cliente deve ser compreendida como um processo contínuo de aprendizado organizacional, no qual as percepções e expectativas dos consumidores são incorporadas à estratégia de negócio. Essa visão é corroborada por Wetzels et al. (2023), cujos resultados indicam que empresas que estruturam suas práticas de CX com base em dados, integração interdepartamental e alinhamento estratégico alcançam desempenho superior em lucratividade, satisfação e retenção. O diferencial competitivo, portanto, não está apenas em oferecer um bom produto, mas em gerir a jornada de forma sistemática, mensurável e orientada à criação de valor.

Essa relação também é observada em Zhang, Ghosh e Ali (2024), que mostram que

organizações com cultura genuinamente centrada no cliente — caracterizada por escuta ativa, personalização, suporte contínuo e atenção ao pós-venda — apresentam níveis de retenção significativamente superiores às concorrentes focadas apenas em preço ou produto. A fidelidade deixa de ser um efeito colateral e passa a ser tratada como um ativo estratégico, alimentado por experiências consistentes e pela sensação de que a empresa acompanha o cliente mesmo após a compra.

Klaus (2021) enfatiza que a experiência precisa ser mensurada e vinculada diretamente aos resultados organizacionais, de modo que indicadores de CX e CS componham o painel de desempenho da empresa. Organizações que tratam a experiência como variável de performance ajustam mais rapidamente seus processos, priorizam investimentos em pontos de maior impacto para o cliente e se mostram mais resilientes em contextos de alta volatilidade.

No varejo físico e digital, a tecnologia amplia essa vantagem competitiva baseada em experiência, ao permitir jornadas mais fluidas e canais de relacionamento mais próximos. Butt et al. (2023) identificam que o uso de recursos digitais, plataformas integradas e interações assistidas por tecnologia eleva a equidade da marca e fortalece o vínculo emocional com o consumidor. Quando esses recursos são combinados a práticas consistentes de suporte e pós-venda, a experiência deixa de ser pontual e torna-se um ciclo contínuo de acompanhamento e entrega de valor.

Para que essa vantagem seja sustentável, é necessário coerência organizacional. Como reforça Klaus (2021), a experiência do cliente gera valor duradouro apenas quando está incorporada à cultura e ao processo decisório, e não restrita a iniciativas isoladas de marketing ou atendimento. Nessa perspectiva, CX e CS funcionam como dois eixos complementares: a experiência organiza a jornada e reduz atritos, enquanto o sucesso do cliente garante que o valor prometido seja de fato entregue ao longo do tempo.

Dessa forma, o *customer experience* se consolida como uma das poucas fontes de vantagem competitiva difíceis de imitar, por estar apoiado em relacionamentos de confiança, lealdade emocional e percepção contínua de valor (Wetzels et al., 2023; Lemon; Verhoef, 2016; Butt et al., 2023). Em mercados saturados, como o varejo analisado neste estudo, reter clientes a partir de experiências consistentes e de um pós-venda eficaz tende a ser mais rentável e sustentável do que competir apenas por preço ou conveniência.

2.5 Customer Experience no Varejo Digital e Omnichannel

O avanço do comércio eletrônico e das plataformas digitais transformou não apenas os canais de venda, mas todo o ecossistema de relacionamento entre marcas e consumidores. Nesse cenário, a experiência do cliente (CX) precisa ser planejada de forma integrada, conectando de maneira coerente os diferentes pontos de contato da jornada — físicos e digitais — para garantir fluidez, personalização, conveniência e continuidade no pós-venda (Durst et al., 2020).

No varejo, a abordagem omnichannel é a resposta estratégica a essa demanda por experiências conectadas. Wang (2023) destaca que a manutenção da competitividade no varejo físico depende da capacidade das empresas de incorporar tecnologias digitais e recursos de integração inteligente, como aplicativos próprios, retirada em loja, integração de estoques, acompanhamento de pedidos em tempo real e atendimento assistido por ferramentas digitais. Essas soluções otimizam a jornada, reduzem o esforço do cliente e criam condições para um acompanhamento mais próximo após a compra.

Ologunebi (2023) evidencia que a consistência da proposta de valor entre canais amplia a percepção de controle e confiança do cliente, reduzindo atritos em processos de compra, troca e suporte. Esse resultado é reforçado por Butt et al. (2023), que mostram que experiências unificadas, mediadas por tecnologia, têm impacto direto na lealdade e na disposição de recompra, justamente porque conectam o momento da aquisição ao suporte posterior.

A integração entre canais também melhora o desempenho de estratégias de *customer success*. Ao consolidar dados de múltiplos pontos de contato, a empresa passa a conhecer melhor o histórico do cliente, seus padrões de uso e suas principais dificuldades, o que permite ações de suporte mais rápidas e personalizadas. Klaus (2021) destaca que esse tipo de monitoramento é central para antecipar problemas, reduzir frustrações no pós-venda e evitar que episódios de insatisfação se convertam em churn.

Nesse sentido, o varejo digital não deve ser entendido apenas como um canal adicional de venda, mas como parte de um sistema mais amplo de relacionamento centrado na experiência e no sucesso do cliente. Empresas que compreendem essa lógica e implementam práticas omnichannel consistentes constroem vantagens competitivas mais duráveis, sustentadas por relacionamentos significativos, confiança e percepção contínua de valor (Wang, 2023; Lemon; Verhoef, 2016; Butt et al., 2023). Essa perspectiva dialoga diretamente com o contexto da Empresa A, inserida em um mercado varejista omnichannel em que a integração entre experiência, conveniência e pós-venda tende a definir a retenção.

2.6 Retorno Financeiro e Lucratividade com Práticas de CX e CS

A adoção de estratégias de *customer experience* (CX) e *customer success* (CS) tem demonstrado impactos diretos e mensuráveis na performance financeira das organizações, deixando de ser vista apenas como ação de relacionamento e passando a ocupar papel estratégico na geração de receita, rentabilidade e crescimento sustentável. Empresas que investem de forma estruturada na experiência e no sucesso do cliente tendem a registrar maiores taxas de retenção, satisfação e recomendação, o que se traduz em melhor desempenho financeiro de longo prazo (Wetzels et al., 2023; Klaus, 2021).

Wetzels et al. (2023), em estudo com mais de 270 empresas, mostram que diferentes níveis de maturidade em CXM produzem retornos econômicos distintos. Organizações que monitoram indicadores de experiência, integram áreas internas e alinham estratégia, cultura e execução alcançam resultados superiores em rentabilidade e crescimento. Já aquelas com práticas fragmentadas ou informais apresentam retornos mais voláteis e maior risco de perda de clientes, reforçando a importância da governança na consolidação do CX como ativo estratégico.

Sob a ótica do *customer success*, Ologunebi (2023) demonstra que ações baseadas em dados preditivos, campanhas personalizadas e suporte proativo reduzem significativamente o churn, aumentam a recompra e fortalecem a fidelidade. A melhoria no pós-venda impacta diretamente a previsibilidade de receita, pois clientes que se sentem apoiados tendem a manter relacionamentos mais longos e a considerar a marca como referência em futuras decisões de compra.

Klaus (2021) argumenta que tanto CX quanto CS devem ser tratados como variáveis de performance, com metas claras e acompanhamento sistemático. Nessa perspectiva, indicadores como taxa de retenção, frequência de recompra, *lifetime value* (LTV) e volume de reclamações deixam de ser apenas métricas operacionais e passam a compor o conjunto de indicadores estratégicos da organização. Ao relacionar diretamente essas métricas aos resultados financeiros, as empresas conseguem justificar investimentos em melhoria de jornada, treinamento de equipes e estruturação de canais de suporte.

Lemon e Verhoef (2016) e Wang (2023) destacam que a entrega contínua de valor ao longo da jornada, associada à integração de canais e à conveniência logística, aumenta o LTV dos clientes, reduz a dependência de esforços constantes de aquisição e melhora a estabilidade financeira em mercados de alta concorrência. Em outras palavras, a retenção gera um “efeito multiplicador” sobre a receita, pois clientes fiéis tendem a recomprar, indicar a marca e migrar

para produtos de maior valor agregado.

Em síntese, os resultados teóricos e empíricos indicam que CX e CS, quando alinhados à criação de valor para o cliente e acompanhados por indicadores de retenção e pós-venda, transcendem o papel de ferramentas de atendimento e se configuram como vetores de desempenho econômico. A relação entre satisfação, retenção, rentabilidade e crescimento torna-se circular: experiências consistentes e suporte eficaz fortalecem a fidelidade, a fidelidade sustenta resultados financeiros, e esses resultados viabilizam novos investimentos em práticas de CX e CS (Wetzels et al., 2023; Klaus, 2021; Lemon; Verhoef, 2016; Wang, 2023).

3. Metodologia

A pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para compreender como *Customer Experience* (CX) e *Customer Success* (CS) se relacionam com retenção, valor percebido e desempenho organizacional no contexto da Empresa A.

Na dimensão quantitativa, foram analisados dados estruturados previamente coletados pela organização por meio de um questionário digital aplicado a 300 respondentes distribuídos entre clientes e não clientes dos segmentos B2B e B2C. Esses dados permitiram mensurar indicadores como reconhecimento de marca, critérios de escolha do canal de compra, benefícios valorizados, gatilhos para experimentar novas marcas e percepções sobre o pós-venda e eventuais motivos de insatisfação.

Na dimensão qualitativa, foi conduzida uma etapa de entrevistas semiestruturadas com consumidores e profissionais do varejo, voltada a aprofundar percepções subjetivas sobre experiência, relacionamento, confiança, pós-venda e intenção de recompra. A combinação dessas duas fontes de evidência possibilitou relacionar padrões quantitativos a narrativas individuais, aproximando os resultados da realidade concreta do varejo omnichannel em que a Empresa A está inserida.

Metodologicamente, o estudo foi estruturado como um estudo de caso único, com foco na Empresa A, utilizando análise de arquivos para a base quantitativa e entrevistas semiestruturadas para a etapa qualitativa. De acordo com Creswell (2010, 2011), o uso integrado de métodos mistos fortalece a robustez interpretativa da pesquisa, especialmente em fenômenos complexos como comportamento do consumidor e gestão da experiência.

3.1 Abordagem Mista

A abordagem mista foi adotada com o objetivo de explorar o fenômeno de forma ampla, articulando evidências numéricas e interpretações em profundidade.

A dimensão quantitativa foi utilizada para mensurar percepções objetivas sobre a jornada com a marca, incluindo:

- Motivos de compra e ocasiões de uso
- Critérios de escolha do local de compra
- Benefícios comerciais considerados essenciais
- Gatilhos para testar novas marcas
- Percepções sobre o pós-venda e fontes de insatisfação

Esses indicadores foram operacionalizados à luz dos conceitos de CX, CS, fidelização e valor percebido discutidos no referencial teórico, com base em autores como Lemon e Verhoef (2016), Durst et al. (2020), Wetzels et al. (2023), Mary et al. (2023) e Ásványi e Törőcsik (2023).

A dimensão qualitativa foi empregada para compreender fatores subjetivos e relacionais que não emergem com clareza em perguntas fechadas, como confiança, proximidade, sensação de suporte, percepção do pós-venda e vínculo emocional com a marca. As entrevistas semiestruturadas permitiram explorar como os clientes interpretam a experiência global com a empresa, desde o primeiro contato até o momento de assistência técnica ou necessidade de suporte.

Conforme Creswell (2011), a integração de dados quantitativos e qualitativos favorece a triangulação e aumenta a capacidade de explicar por que certos padrões numéricos se manifestam, o que é fundamental em pesquisas que tratam de experiência e sucesso do cliente.

3.2 Estudo de Caso

A pesquisa foi conduzida sob a forma de estudo de caso, abordagem indicada para a investigação aprofundada de fenômenos contemporâneos em seu contexto real (Yin, 2006).

A unidade de análise é uma empresa brasileira do setor varejista, denominada Empresa A, que atua em ambiente omnichannel e compete em um mercado caracterizado por alta pulverização de marcas, forte pressão por preço e relevância crescente de marketplaces. Nesse cenário, diferenciais transacionais, como frete e benefícios comerciais, tendem a ser percebidos como pré-requisitos, e não como fontes de vantagem competitiva.

A escolha da Empresa A justifica-se por representar de maneira típica o contexto atual do varejo omnichannel brasileiro, no qual a retenção de clientes e o fortalecimento do pós-venda assumem papel central. O estudo de caso permite examinar como as práticas de CX e CS se materializam na operação, e em que medida elas contribuem para a fidelização e para a performance organizacional.

De acordo com Stake (1995), o estudo de caso possibilita observar o fenômeno sob múltiplas perspectivas e fontes de evidência, algo particularmente relevante em pesquisas que combinam dados internos da empresa e percepções de consumidores.

3.3 Análise de Arquivos

A análise de arquivos foi adotada como técnica principal para o tratamento dos dados quantitativos. Diferentemente de uma coleta realizada pela equipe acadêmica, os dados analisados foram previamente coletados e sistematizados pela própria Empresa A, como parte de um levantamento interno de mercado.

O conjunto de informações disponibilizado inclui respostas a um questionário estruturado em formato digital, aplicado a 300 respondentes distribuídos em quatro grupos:

- Clientes B2B (n = 75)
- Clientes B2C (n = 75)
- Não clientes B2B (n = 75)
- Não clientes B2C (n = 75)

O questionário foi disponibilizado em meio eletrônico e divulgado pela empresa em seus canais de relacionamento, o que permitiu captar a percepção de consumidores que interagem com a marca em diferentes pontos da jornada, inclusive em canais digitais.

Pimentel (2001) define a análise documental ou de arquivos como um método adequado para sistematizar e interpretar informações já existentes, permitindo identificar padrões, frequências e tendências. Cellard (2008) acrescenta que essa técnica possibilita relacionar as evidências documentais com o contexto no qual foram produzidas, contribuindo para compreender não apenas os dados em si, mas também as práticas que lhes deram origem.

3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

3.4.1 Questionário Estruturado (Pesquisa Quantitativa)

O questionário estruturado utilizado pela Empresa A foi desenvolvido para mensurar aspectos centrais da experiência e do sucesso do cliente, assim como elementos associados à

retenção e à intenção de recompra. A construção dos blocos e categorias de resposta tomou como referência os conceitos discutidos no referencial teórico, em especial estudos sobre CX, CS, fidelização e valor percebido (Lemon; Verhoef, 2016; Durst et al., 2020; Wetzels et al., 2023; Mary et al., 2023; Ásványi; Törőcsik, 2023).

De forma sintética, o instrumento contemplou os seguintes blocos:

a) Perfil dos Respondentes

Inclui questões demográficas e comportamentais (como faixa etária, região de residência e envolvimento com o segmento da Empresa A), com o objetivo de caracterizar a amostra e permitir a comparação entre segmentos B2B e B2C, clientes e não clientes.

b) Experiência com a marca e jornadas de compra

Abrange perguntas sobre lembrança de marca, ocasiões de compra, critérios de escolha do local de compra, benefícios mais valorizados e gatilhos para experimentar novas marcas. Esses itens permitem relacionar a experiência vivida com elementos como conveniência, logística, benefícios comerciais e percepção de valor na jornada *omnichannel*.

c) Pós-venda, insatisfações e retenção

Incluiu questões específicas sobre o pós-venda, a percepção de suporte e os principais motivos que poderiam levar o cliente a deixar de comprar da Empresa A ou a migrar para concorrentes. Esse bloco buscou captar sinais de insatisfação e potenciais causas de churn, com foco em aspectos como prazos de atendimento, assistência técnica, resolução de problemas e clareza na comunicação após a compra.

A amostra total de 300 respondentes foi segmentada em quatro grupos de 75 participantes, permitindo comparar percepções entre clientes e não clientes, bem como entre consumidores B2B e B2C. Essa segmentação possibilita analisar, por exemplo, se os fatores de insatisfação ou os critérios de retenção variam conforme o tipo de relacionamento com a empresa e o perfil de consumo.

3.4.2 Entrevistas (Pesquisa Qualitativa)

Para complementar a análise quantitativa, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com consumidores e profissionais atuantes no setor varejista. O objetivo foi aprofundar elementos subjetivos da experiência, em especial: confiança, proximidade,

percepção de suporte técnico, canais de comunicação utilizados no pós-venda e critérios que sustentam a decisão de recompra.

Os participantes foram selecionados de forma intencional, com base em dois critérios principais:

- Experiência prévia com compras no segmento em que a Empresa A atua, seja como cliente da própria marca ou de concorrentes;
- Familiaridade com decisões que envolvem tanto itens de reposição quanto produtos de maior valor agregado.

Essa seleção buscou garantir diversidade de percepções, incluindo entrevistados que já utilizam a Empresa A como referência em compras recorrentes e outros que conhecem a marca, mas não a consideram como primeira opção em todos os casos.

As entrevistas foram individuais, com duração média entre 20 e 30 minutos, conduzidas em ambiente virtual ou presencial, conforme disponibilidade dos participantes. O roteiro foi organizado em cinco eixos principais:

- Percepção de valor e diferenciação entre marcas
- Expectativas quanto à experiência de compra e ao pós-venda
- Aspectos de confiança e relacionamento
- Suporte, canais de comunicação e entrega de valor ao longo do tempo
- Elementos simbólicos, emocionais e de fidelização. O roteiro e tópicos abordados na entrevista está em anexo no Apêndice A.

A abordagem semiestruturada permitiu seguir um conjunto mínimo de temas, mas também deu margem para explorar relatos espontâneos sobre episódios de satisfação e insatisfação, em especial relacionados à assistência técnica e à resolução de problemas.

3.5 Considerações Éticas

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e tiveram garantidos o anonimato e a confidencialidade de suas respostas. A pesquisa quantitativa, utilizada como base documental deste estudo, foi inteiramente conduzida pela Empresa A, que autorizou seu uso para fins acadêmicos, desde que preservada a identidade da organização e de seus respondentes.

A etapa qualitativa, composta pelas entrevistas semiestruturadas, foi conduzida pelo pesquisador responsável, com consentimento livre e esclarecido dos participantes. Em todas as transcrições foram utilizados códigos ou descrições genéricas, sem identificação nominal.

Ambas as etapas respeitam os princípios éticos da pesquisa em ciências sociais aplicadas, especialmente no que se refere à voluntariedade da participação, à confidencialidade das informações e à não exposição da identidade da empresa e dos entrevistados.

4. Apresentação e análise dos Resultados

4.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir da combinação de duas bases empíricas complementares: uma etapa quantitativa, composta por dados estruturados coletados previamente pela Empresa A, e uma etapa qualitativa, conduzida pelo pesquisador por meio de entrevistas semiestruturadas. A integração dessas abordagens permite compreender como Customer Experience (CX) e Customer Success (CS) se relacionam com retenção, valor percebido e desempenho organizacional no contexto varejista.

A pesquisa quantitativa teve como objetivo mapear percepções de clientes e não clientes dos segmentos B2B e B2C, identificando padrões de compra, critérios de escolha do canal de compra, benefícios considerados essenciais, gatilhos para testar novas marcas e, de modo específico, fontes de insatisfação relacionadas ao pós-venda e à assistência técnica. Os dados foram obtidos por meio de questionário estruturado aplicado a 300 respondentes, distribuídos em quatro grupos (clientes e não clientes, B2B e B2C), o que permite comparar percepções entre perfis distintos de relacionamento com a empresa.

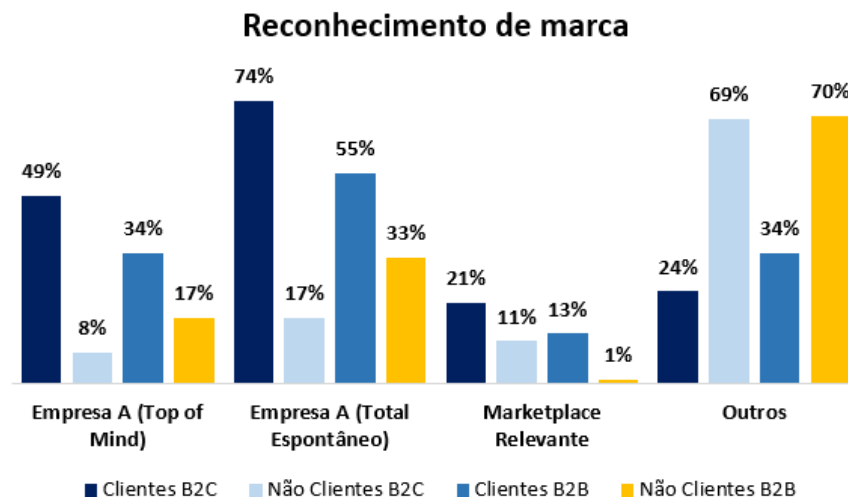
A etapa qualitativa, conduzida pelo pesquisador, buscou aprofundar aspectos subjetivos que não emergem com clareza em dados estruturados, tais como confiança, sensação de suporte, percepção de valor ao longo do tempo, vínculo emocional com a marca, avaliação do pós-venda e motivos que podem levar à interrupção do relacionamento (churn). Foram realizadas dez entrevistas individuais com consumidores e profissionais do setor varejista, permitindo captar narrativas sobre experiências positivas e negativas, especialmente em situações de problema com o produto ou necessidade de assistência técnica.

Conforme argumenta Creswell (2010, 2011), o uso de métodos mistos é particularmente adequado em fenômenos complexos, pois a dimensão quantitativa revela padrões gerais, enquanto a qualitativa aprofunda motivações e percepções que explicam esses padrões. Assim, a caracterização conjunta da pesquisa reforça a capacidade deste estudo em analisar, de forma consistente, como CX e CS se articulam na retenção de clientes e na construção de relacionamentos de longo prazo no varejo omnichannel.

4.2 Apresentação dos resultados quantitativos

Os resultados quantitativos analisados a partir dos arquivos da Empresa A indicam um ambiente de elevada competitividade e fragmentação no varejo nacional, marcado pela multiplicidade de marcas e pela crescente participação de marketplaces como canais de compra. Nesse cenário, diferenciação por preço ou benefícios isolados tende a ser insuficiente, reforçando a relevância de estratégias baseadas em experiência e pós-venda, em linha com Durst et al. (2020) e Wetzels et al. (2023).

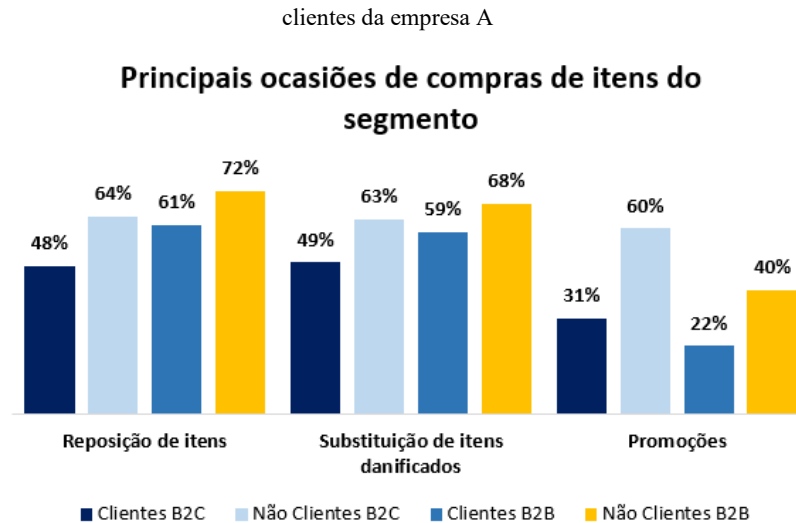
Figura 1: Gráficos de barras relativo ao conhecimento de marca da empresa A frente aos concorrentes (Top of Mind e Total Espontâneo no Segmento B2B e B2C de clientes e não clientes da empresa A)



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pela Empresa A

Em termos de reconhecimento de marca, a Empresa A apresenta posição de destaque entre clientes ativos. No segmento B2C, atinge aproximadamente 49% de menções em Top of Mind e 74% em lembrança espontânea total; no público B2B, esses valores são da ordem de 34% e 55%, respectivamente. Entre não clientes, porém, a lembrança é significativamente mais baixa, especialmente no B2C, em que a categoria “outras marcas” concentra cerca de 87% das menções. Esse padrão indica que a empresa é forte entre quem já se relaciona com a marca, mas enfrenta desafios para ampliar sua presença em públicos que ainda não consomem regularmente, o que dialoga com a literatura que relaciona Customer Experience Management (CXM) a maior lembrança e fidelização (Wetzels et al., 2023).

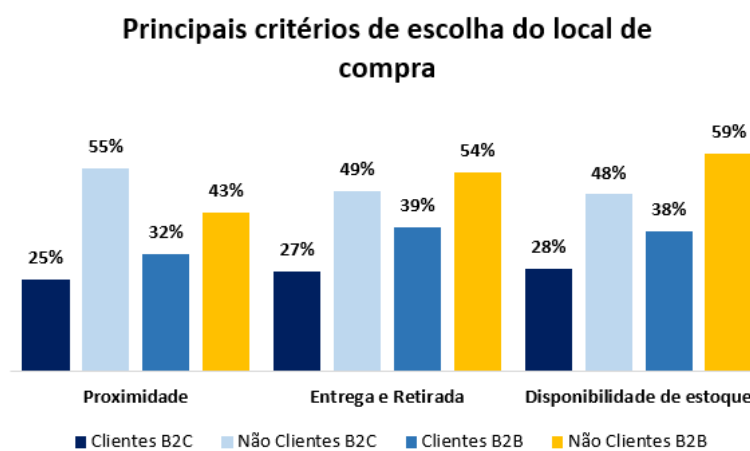
Figura 2: Gráficos de barras relativa às principais ocasiões de compra no Segmento B2B e B2C de clientes e não



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pela Empresa A

No que se refere às ocasiões de compra, predominam motivações de reposição e substituição de produtos danificados, mencionadas por boa parte dos respondentes em todos os grupos, com percentuais superiores a 60% e destaque para não clientes B2B. Esse comportamento revela que grande parte das compras ocorre em função de necessidades funcionais e não, necessariamente, como resultado de campanhas de estímulo ou programas estruturados de relacionamento. Essa predominância de compras reativas está alinhada à discussão de Mary et al. (2023) sobre o papel da utilidade e da confiabilidade na fidelidade em ambientes de varejo especializado.

Figura 3: Gráficos de barras relativa aos principais critérios de escolha do local de compra no Segmento B2B e B2C de clientes e não clientes da empresa A

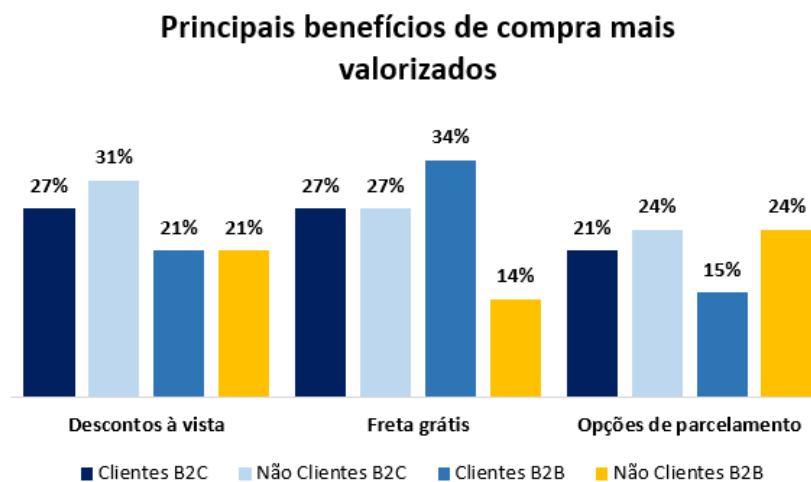


Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pela Empresa A

Os critérios de escolha do local de compra reforçam o peso da conveniência logística.

Entre os não clientes, atributos como proximidade física da loja, condições de entrega e disponibilidade de estoque concentram parte expressiva das respostas, indicando que a decisão tende a ser orientada por facilidades práticas e redução de esforço na jornada. Esse padrão vai ao encontro de Lemon e Verhoef (2016), que destacam que a experiência do cliente é fortemente influenciada pela fluidez da jornada e pela integração entre pontos de contato.

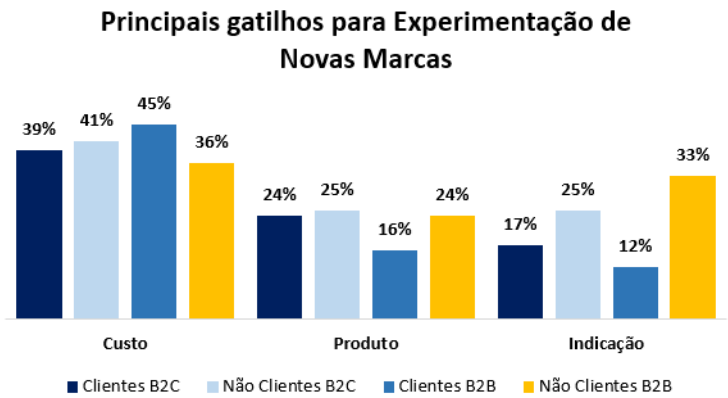
Figura 4: Gráficos de barras relativa aos principais benefícios de compra valorizados no Segmento B2B e B2C de clientes e não clientes da empresa A



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pela Empresa A

Em relação aos benefícios valorizados, observa-se um padrão consistente com o contexto competitivo do varejo. Clientes B2B atribuem maior importância a frete grátis, garantias e condições comerciais que reduzam o risco de sua operação, enquanto clientes B2C demonstram sensibilidade a descontos à vista e promoções pontuais. De forma geral, porém, esses benefícios aparecem mais como expectativas mínimas do que como fatores capazes de, isoladamente, sustentar a lealdade, reforçando a literatura que diferencia pré-requisitos competitivos de efetivos direcionadores de retenção (Lemon; Verhoef, 2016; Wetzels et al., 2023).

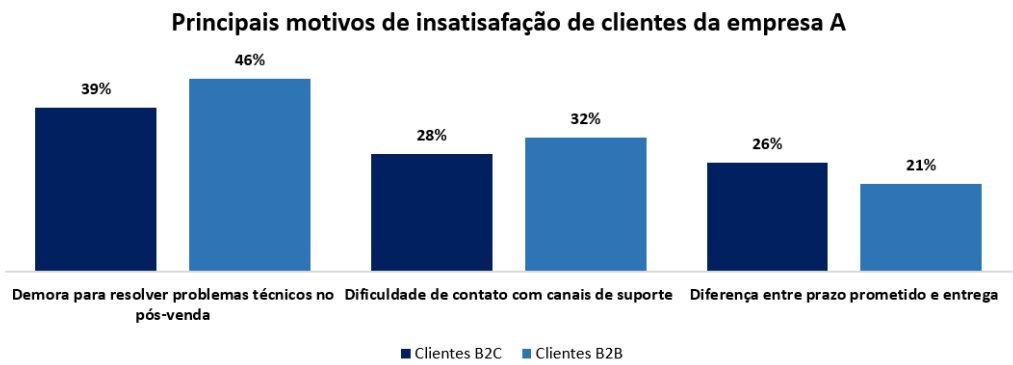
Figura 5: Gráficos de barras relativa aos principais gatilhos para experimentação de novas marcas no Segmento B2B e B2C de clientes e não clientes da empresa A



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pela Empresa A

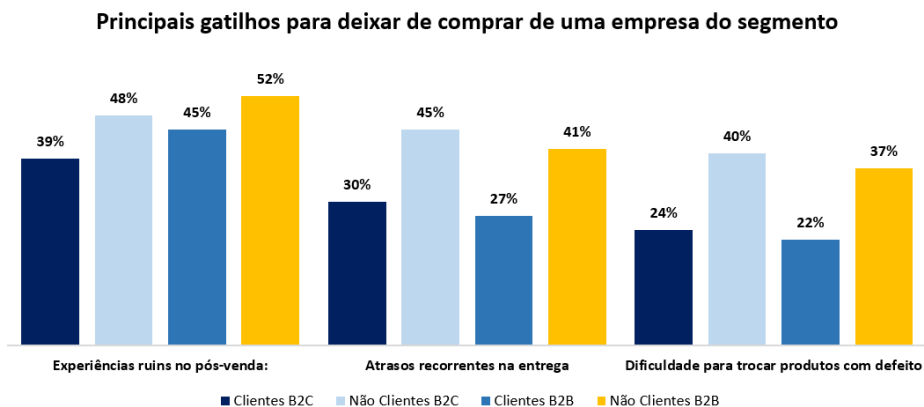
Os gatilhos para experimentação de novas marcas confirmam o papel central do preço, mas também evidenciam a relevância das recomendações e indicações de terceiros, sobretudo no público B2B. Isso sugere que a reputação e a confiança, construídas ao longo do tempo, exercem influência real sobre a decisão de comprar ou migrar para outra empresa, em consonância com Zhang, Ghosh e Ali (2024), que identificam a prova social e o suporte pós-venda como determinantes da retenção em mercados competitivos.

Figura 6: Gráficos de barras relativa aos principais motivos de insatisfação de clientes da empresa A no Segmento B2B e B2C



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pela Empresa A

Figura 7: Gráficos de barras relativa aos principais gatilhos para deixar de comprar de uma empresa do segmento da empresa A para os públicos B2B e B2C



Fonte: Pesquisa quantitativa realizada pela Empresa A

Um ponto central para este estudo é o conjunto de resultados relacionados às fontes de insatisfação e aos possíveis motivos para interromper o relacionamento com a Empresa A. De modo agregado, as principais razões mencionadas pelos respondentes concentram-se em aspectos ligados ao pós-venda e à assistência técnica, tais como:

- Demora na resolução de problemas após a compra;
- Dificuldade de contato ou resposta tardia em canais de atendimento;
- Necessidade de acionar terceiros (assistências externas) para solucionar questões técnicas;
- Falta de clareza sobre prazos e responsabilidades em casos de defeito ou troca.

Em contraste, itens como “ausência de promoções”, “descontos insuficientes” ou “benefícios comerciais pouco atrativos” aparecem com menor frequência entre as principais causas de insatisfação. Esse padrão indica que, embora campanhas, preços e condições comerciais sejam importantes, os fatores que mais ameaçam a retenção estão vinculados à etapa de pós-venda, isto é, ao momento em que o *Customer Success* deveria consolidar o sucesso e a confiança do cliente.

De maneira geral, esses resultados sugerem que a Empresa A já cumpre de forma consistente os pré-requisitos transacionais do varejo (benefícios comerciais e conveniência), e que as maiores oportunidades de aprimoramento se concentram em práticas estruturadas de Customer Success, com foco em assistência técnica, comunicação clara e agilidade na resolução de problemas.

4.3 Apresentação dos resultados qualitativos

A etapa qualitativa aprofunda e contextualiza os achados da pesquisa quantitativa,

trazendo a perspectiva dos consumidores sobre a experiência com a Empresa A e seus concorrentes.

Dos dez entrevistados, oito afirmaram conhecer a Empresa A e relataram já ter comprado da marca em algum momento, o que confirma o bom reconhecimento observado entre clientes ativos. No entanto, os relatos evidenciam que a fidelidade é mais estável em compras de menor valor (itens consumíveis, ferramentas de uso cotidiano) e mais frágil em aquisições de maior ticket, como elevadores e equipamentos automotivos.

De modo geral, os participantes descreveram uma rotina em que, para compras rápidas e de reposição, a escolha pela Empresa A é quase automática, motivada por fatores como proximidade, confiança na entrega e familiaridade com o catálogo. Em contrapartida, quando se trata de produtos de maior valor agregado, a decisão passa a envolver comparação de preços, busca por informações técnicas mais detalhadas e avaliação da estrutura de suporte pós-venda.

Os depoimentos também reforçam a importância dos canais físicos e digitais na configuração da jornada omnichannel. Vários entrevistados relataram que costumam pesquisar produtos e preços no ambiente online (site, WhatsApp ou outros canais digitais) e, em seguida, visitar a loja física para finalizar a compra, especialmente em itens mais caros. Essa combinação confirma a necessidade de integração consistente entre canais, em linha com as discussões de Durst et al. (2020), Wang (2023) e Butt et al. (2023).

Em relação aos benefícios comerciais, como frete grátis, descontos no Pix e promoções pontuais, o discurso qualitativo converge com o resultado quantitativo: esses elementos são valorizados, mas são percebidos como condições “esperadas” e não como motivos suficientes para manter a lealdade se a experiência de pós-venda for negativa. Na prática, isso reforça a ideia de que essas vantagens funcionam como porta de entrada, mas não garantem a permanência.

A dimensão de Customer Success aparece com destaque nos relatos sobre problemas e reclamações. Os entrevistados reconhecem agilidade razoável em situações simples (atrasos de entrega, troca imediata em loja, dúvidas pontuais), mas apontam fragilidades relevantes nos casos que exigem assistência técnica, análise de defeitos ou reparos mais complexos. Foram citados episódios de:

- Dificuldade em entender se o atendimento deveria ser feito pela loja, pela assistência autorizada ou pelo fabricante;
- Necessidade de repetição de contatos em diferentes canais (telefone, WhatsApp, balcão físico) para obter uma resposta;

- Sensação de perda de tempo até a definição de uma solução.

Essas experiências tendem a impactar diretamente a intenção de recompra, sobretudo em produtos de maior valor. Em alguns relatos, os entrevistados afirmaram que continuariam comprando itens simples na Empresa A, mas considerariam outras marcas para equipamentos mais caros, justamente pela percepção de que o pós-venda ainda não oferece a segurança desejada.

De forma geral, as entrevistas indicam que a lealdade é sustentada por um conjunto de fatores que combinam praticidade, confiança, proximidade e atendimento coerente antes e depois da compra. Quando o suporte funciona bem, o cliente tende a perdoar pequenas falhas logísticas ou de comunicação; quando o suporte falha, mesmo uma boa condição comercial não é suficiente para manter o relacionamento. Esse resultado converge com Klaus (2021) e Zhang, Ghosh e Ali (2024), que destacam o pós-venda e o CS como elos decisivos entre satisfação, retenção e desempenho organizacional.

4.4 Análise dos resultados das pesquisas

A análise integrada das etapas quantitativa e qualitativa permite compreender como CX e CS se articulam na formação da lealdade e da retenção no varejo analisado, evidenciando que os principais desafios da Empresa A não se encontram na dimensão transacional, mas na consolidação de uma experiência completa, que inclua um pós-venda consistente.

Os dados quantitativos mostram que a Empresa A apresenta bom reconhecimento entre clientes ativos, especialmente no B2C, mas ainda enfrenta dificuldade em se destacar entre não clientes, em um mercado em que “outras marcas” concentram grande parte da lembrança espontânea. Ao mesmo tempo, revelam que critérios como proximidade, conveniência logística e disponibilidade são decisivos na escolha do local de compra, e que benefícios comerciais (frete, desconto, promoções) são valorizados, mas funcionam como pré-requisitos.

As entrevistas qualitativas ajudam a explicar esse cenário ao indicar que, na prática, os clientes diferenciam dois tipos de decisão:

- **compras funcionais e recorrentes**, em que conveniência e familiaridade com a marca bastam para sustentar a recompra;
- **compras planejadas e de alto valor**, em que suporte técnico, clareza de responsabilidades e segurança após a venda tornam-se centrais.

Nesse segundo tipo de decisão, emergem com maior força os problemas relatados na pesquisa: dificuldade em acionar a assistência, demora na resolução de casos e comunicação pouco clara em situações de defeito ou reparo. Em outras palavras, o próprio conjunto de

achados indica que o ponto sensível não é a atratividade das campanhas ou dos preços, mas a capacidade da empresa de entregar um pós-venda compatível com a relevância do produto comprado.

Essa leitura reforça a convergência com a literatura discutida no referencial teórico. Em linha com Lemon e Verhoef (2016) e Durst et al. (2020), os resultados sugerem que a experiência do cliente deve ser entendida como um processo contínuo, em que a jornada não termina na compra. Ao mesmo tempo, corroboram Wetzels et al. (2023), Klaus (2021) e Butt et al. (2023) ao apontar que o sucesso do cliente é construído quando há coordenação entre marketing, vendas, atendimento e assistência técnica, com processos claros e indicadores que monitorem a saúde do relacionamento (por exemplo, tempo de resposta, resolução na primeira interação, reincidência de problemas).

De forma sintética, a retenção na Empresa A parece depender de três pilares complementares:

1. **Eficiência e conveniência (CX):** redução de atritos na jornada, facilidade de acesso, proximidade da loja e atendimento coerente entre canais físicos e digitais.
2. **Confiabilidade e suporte técnico (CS):** estrutura de pós-venda capaz de oferecer diagnóstico ágil, clareza de responsabilidades, solução em prazo adequado e acompanhamento até a resolução do problema.
3. **Relacionamento contínuo (CX + CS):** construção de confiança ao longo do tempo, baseada em experiências consistentes, comunicação transparente e percepção de que a empresa “não abandona o cliente” após a venda.

O Quadro 1 sintetiza os principais achados empíricos e sua relação com a literatura revisada, articulando de maneira integrada os resultados quantitativos e qualitativos.

Quadro 1: Síntese integrada dos resultados e relação com a literatura

Dimensão analisada	Principais achados empíricos	Interpretação teórica	Autores relacionados
Reconhecimento de marca	Alta lembrança entre clientes ativos; baixa lembrança entre não clientes, sobretudo no B2C	CX consistente fortalece top of mind, mas ainda há espaço para ampliar presença em públicos que não consomem hoje	Lemon; Verhoef (2016); Wetzels et al. (2023)

Ocasões de compra	Predominância de compras por reposição e substituição de itens danificados	Compras funcionais reforçam valor utilitário, mas não criam vínculos relacionais por si só	Mary et al. (2023)
Crítérios de escolha	Proximidade, entrega e estoque como fatores decisivos na escolha do canal	Estratégias omnichannel reduzem atritos e aumentam percepção de conveniência e controle	Wang (2023); Butt et al. (2023)
Benefícios valorizados	Frete, descontos e condições comerciais vistos como pré-requisitos, não como diferenciais de lealdade	Benefícios transacionais são condições de entrada, mas não explicam retenção de longo prazo	Lemon; Verhoef (2016)
Gatilhos para testar marcas	Preço ainda relevante, mas indicações e reputação ganham peso, sobretudo no B2B	Prova social e confiança no pós-venda influenciam migração entre marcas e retenção	Zhang; Ghosh; Ali (2024)
Pós-venda e suporte técnico	Insatisfações concentradas em demora, falta de clareza e dependência de terceiros na assistência	CS exige processos, SLAs e integração entre áreas para garantir resolução ágil e percepção de cuidado	Klaus (2021); Wetzels et al. (2023); Butt et al. (2023)
Vínculo relacional	Lealdade sustentada por confiança, praticidade e	Fidelização decorre de valor percebido contínuo,	Ásványi; Törőcsik (2023)

	sensação de que a empresa “está presente” após a venda	reconhecimento e relacionamento, não apenas de incentivos pontuais	
--	--	--	--

Fonte: Análise das pesquisa quantitativas e qualitativas abordadas no estudo

Esses achados sustentam a conclusão de que a Empresa A já atende de forma razoável os pré-requisitos transacionais do varejo, mas que sua principal oportunidade de avanço competitivo reside no fortalecimento das práticas de *Customer Success*, com foco especial em pós-venda, assistência técnica e comunicação ao longo da jornada pós-compra. É nessa interface que a experiência positiva se converte, de fato, em retenção e em desempenho organizacional superior.

5. Conclusão

Os resultados obtidos indicam que o mercado varejista analisado se caracteriza por alta competitividade e saturação, em que preço, frete e condições comerciais funcionam como pré-requisitos básicos de participação, e não mais como diferenciais relevantes. Nesse contexto, a lealdade do cliente depende menos de benefícios pontuais e mais da capacidade de entregar valor de forma consistente ao longo da jornada, articulando experiência de compra, relacionamento e pós-venda.

A análise integrada das abordagens quantitativa e qualitativa mostra que a Empresa A apresenta bom desempenho em reconhecimento de marca e conveniência, especialmente entre clientes ativos, mas ainda enfrenta desafios para consolidar retenção e ampliar o relacionamento em segmentos pulverizados e sensíveis a preço. Os dados sugerem que a empresa cumpre adequadamente o conjunto de benefícios transacionais esperados, porém possui fragilidades em etapas críticas do pós-venda, notadamente na assistência técnica e na comunicação com o cliente após a compra.

Esses achados dialogam com a literatura de *customer experience* (CX) e *customer success* (CS), que associa a retenção à combinação entre jornada fluida, suporte confiável e entrega recorrente de valor (LEMON; VERHOEF, 2016; WETZELS et al., 2023; ZHANG; GHOSH; ALI, 2024). No caso estudado, práticas de CX voltadas à conveniência logística e à disponibilidade de produtos aparecem como bem avaliadas, enquanto dimensões típicas de CS, como resolução ágil de problemas, acompanhamento técnico e comunicação proativa, surgem como pontos de tensão e potenciais gatilhos de churn.

Como implicação prática, o estudo aponta o fortalecimento do pós-venda como

prioridade estratégica para a Empresa A. Medidas como padronizar prazos de atendimento e critérios de reparo, definir responsabilidades claras entre loja e assistências externas, ampliar canais de comunicação e monitorar indicadores específicos de CS tendem a reduzir a percepção de risco, aumentar a probabilidade de recompra e favorecer a migração para produtos de maior valor agregado. Em outras palavras, a pesquisa sugere que o principal espaço de ganho competitivo não está apenas em “fazer mais promoções”, mas em transformar o pós-venda em um eixo estruturado de criação de confiança e fidelização.

Em síntese, CX e CS aparecem como dimensões complementares de um mesmo sistema de criação de valor. Enquanto a experiência de compra organiza conveniência, fluidez e percepção de qualidade, o sucesso do cliente garante que o produto cumpra sua função ao longo do tempo, com suporte adequado e comunicação clara. A articulação dessas duas frentes sustenta a construção de relacionamentos duradouros e contribui para o desempenho organizacional em mercados digitais e híbridos.

Este estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, trata-se de um único estudo de caso, baseado em uma empresa específica do varejo omnichannel brasileiro, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos setoriais. Em segundo lugar, a base quantitativa utilizada foi produzida previamente pela Empresa A, o que limita o controle acadêmico sobre o desenho amostral e sobre a formulação detalhada das escalas utilizadas. Por fim, a etapa qualitativa, embora adequada ao objetivo exploratório, contou com número reduzido de entrevistas e não incorporou indicadores financeiros objetivos, como lifetime value, taxa de churn ou margem por cluster de produto.

Diante dessas limitações, pesquisas futuras podem aprofundar a análise da relação entre CX, CS e retenção a partir de desenhos comparativos entre empresas e setores, bem como por meio de estudos longitudinais que acompanhem a evolução de indicadores de recompra e lucratividade. Investigações que integrem métricas financeiras, análises de dados de uso e mapeamento detalhado de reclamações no pós-venda podem contribuir para refinar modelos preditivos e apoiar a tomada de decisão em estratégias de experiência e sucesso do cliente.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada

Eixo 1 – Perfil e contexto de consumo

1. Você poderia falar brevemente sobre o seu relacionamento com empresas que atuam no segmento da Empresa A (frequência de compra, tipos de produtos, canais que costuma utilizar)?
2. Quando pensa em lojas ou marcas desse segmento, quais são as primeiras que vêm à sua mente? Por quê?

Eixo 2 – Experiência de compra e jornada

3. Conte sobre uma experiência recente de compra nesse tipo de produto. O que mais chamou a sua atenção positivamente?
4. Houve algum ponto de atrito ou dificuldade durante a compra (informação, atendimento, entrega, pagamento)? Como você lidou com isso?

Eixo 3 – Pós-venda, suporte e assistência técnica

5. Você já teve alguma necessidade de contato no pós-venda (troca, garantia, assistência técnica, dúvidas sobre uso)? Como foi essa experiência?
6. Na sua opinião, o que diferencia um bom de um mau pós-venda nesse tipo de produto?

Eixo 4 – Confiança, relacionamento e fidelização

7. O que faz você continuar comprando da mesma empresa ou marca ao longo do tempo?
8. Quais fatores poderiam levar você a deixar de comprar de uma empresa com a qual já tem relacionamento?

Eixo 5 – Expectativas futuras e recomendações

9. Se pudesse sugerir melhorias para a experiência e o pós-venda nesse segmento, o que destacaria como prioridade?
10. De forma geral, em uma frase, como você resumiria o que é mais importante para que uma empresa conquiste a sua confiança nesse tipo de compra?

Referências

ÁSVÁNYI, K.; TÖRÖCSIK, M. Retailers' view on customer loyalty: A social resource theory perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 76, p. 103384, 2023. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103384.

BUTT, A. et al. Engaging the customer with augmented reality and employee services to enhance equity and loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 51, n. 5, p. 629–652, 2023. DOI: 10.1108/IJRDM-03-2022-0088.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. (org.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295–316.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

CRESWELL, J. W. *Designing and conducting mixed methods research*. 2. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2011.

DURST, S. et al. Customer experience management in the retail industry: a literature review and research agenda. *Sustainability*, v. 12, n. 18, p. 7436, 2020. DOI: 10.3390/su12187436.

KLAUS, P.; MAKLAN, S. Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, v. 55, n. 2, p. 227–246, 2013. DOI: 10.2501/IJMR-2013-021.

KLAUS, P. et al. Measuring customer experience: an empirical and theoretical perspective. *Journal of Marketing Management*, v. 28, n. 5–6, p. 709–727, 2012. DOI: 10.1080/0267257X.2011.595090.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

MARY, S. R. et al. Service quality towards retail stores on expected and perceived service quality. *Brazilian Journal of Business*, v. 8, n. 4, 2023.

OLOGUNEBI, J. An analysis of customer retention strategies in e-commerce fashion business in the UK: a case study of Primark. Cardiff School of Management, 2023. Disponível em:

<https://ssrn.com/abstract=4535216>.

PALMER, A. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, v. 24, n. 3, p. 196–208, 2010. DOI: 10.1108/08876041011040604.

PEREIRA, C. M.; SICILIANO, B.; ROCHA, E. F. Experiência de consumo e consumo de experiência: uma contribuição teórica. *Logos – Comunicação e Universidade*, v. 22, n. 1, p. 134–149, 2015. DOI: 10.12957/logos.2015.19084.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. *Cadernos de Pesquisa*, v. 114, p. 179–195, 2001. DOI: 10.1590/S0100-15742001000200008.

STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WANG, X. The impact of e-commerce on the offline retail industry: challenges and opportunities. *International Journal of Business and Management Invention*, v. 12, n. 1, 2023.

WETZELS, R. W. H. et al. There is a secret to success: linking customer experience management practices to profitability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 73, p. 103338, 2023. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103338.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZARE, M.; MAHMOUDI, R. The effects of the online customer experience on customer loyalty in e-retailers. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, v. 6, n. 5, 2020. DOI: 10.22161/ijaems.65.7.

ZHANG, Y.; GHOSH, S.; ALI, M. Research on marketing strategy management based on customer retention. *Journal of Marketing and Management Research*, v. 5, n. 1, 2024.