

DA EXPERIÊNCIA À VIVÊNCIA: O CLIENTE NÃO QUER SER ATENDIDO, ELE QUER SER COMPREENDIDO

POR AINOR FRANCISCO LOTÉRIO

CX COMO ESTRATÉGIA MENSURÁVEL E A VIVÊNCIA COMO IMPACTO EMOCIONAL DURADOURO NA JORNADA DO CLIENTE

1. INTRODUÇÃO: QUANDO ATENDER JÁ NÃO É SUFICIENTE

Vivemos uma transição silenciosa, mas de profundo impacto na cultura organizacional contemporânea. Durante décadas, o setor de serviços organizou-se em torno de um paradigma transacional: o cliente chega, apresenta uma demanda, recebe uma resposta e vai embora. A qualidade era medida por velocidade, solução técnica e conformidade com *scripts* operacionais. Esse modelo, embora ainda predominante em muitas organizações, já não responde ao que o consumidor moderno de fato busca.

A experiência do cliente (*Customer Experience* – CX) emergiu como campo estratégico justamente para preencher essa lacuna. Segundo o *IBM Institute for Business Value*, CX é o conjunto de percepções que um cliente acumula ao longo de todas as suas interações com uma empresa, abrangendo desde o primeiro contato até o pós-venda. Trata-se de uma dimensão técnica, mensurável e estratégica. Entretanto, há uma camada ainda mais profunda que os indicadores tradicionais raramente capturam: a vivência. E aqui reside o argumento central deste artigo.

"A experiência é a estratégia, a técnica e o dado. A vivência é a emoção real, o impacto duradouro e a conexão humana que o cliente absorve ao longo de toda a jornada."

Compreender essa distinção é o primeiro passo para que organizações de qualquer setor migrem da cultura do atendimento padrão para a cultura do relacionamento humano profundo.

2. A DISTINÇÃO ESSENCIAL: EXPERIÊNCIA E VIVÊNCIA NA JORNADA DO CLIENTE

A Zendesk, referência global em tecnologia de atendimento, diferencia com precisão os conceitos de *customer service* e *customer experience*. O serviço de atendimento ao cliente é um ponto de contato específico, gerenciável e replicável. A experiência do cliente, por sua vez, é o somatório de todos os pontos de contato ao longo da jornada,

incluindo os momentos em que nenhum colaborador está diretamente presente — a navegação no site, a leitura de um e-mail, a espera em uma fila.

Contudo, há algo que a CX como disciplina técnica ainda não consegue capturar completamente: a vivência. A vivência é o registro emocional que permanece no cliente depois que a interação terminou. É o que ele conta para um amigo, o que sente ao ver o logotipo da empresa numa rua, o que o faz retornar ou não retornar. Segundo a *Sonata Software*, o mapeamento da jornada do cliente (*Customer Journey Mapping*) oferece a visão estrutural dos pontos de contato, mas é a estratégia de CX que transforma esses pontos em momentos de impacto genuíno. A vivência é o resultado final dessa transformação quando ela é bem-sucedida.

Portanto, a CX é o meio. A vivência é o fim. E é o cliente que define, com sua emoção e sua memória afetiva, se o meio funcionou.

3. OS PILARES DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E A DIMENSÃO HUMANA

A Zendesk identifica seis pilares fundamentais da *Customer Experience*: personalização, integridade, expectativas, resolução, tempo e esforço, e empatia. Entre todos eles, a empatia ocupa uma posição singular, pois é o único pilar que não pode ser automatizado nem replicado por algoritmos. A empatia é a capacidade de perceber o estado emocional do outro e de responder de forma genuinamente humana a esse estado.

É nesse ponto que a filosofia, a antropologia e a sociologia entram como fundamentos necessários para qualquer programa sério de capacitação em atendimento. O cliente não é um *ticket* de suporte. É um ser humano com história, expectativas, vulnerabilidades e necessidades que muitas vezes não sabe articular verbalmente. Atendê-lo bem, no sentido técnico, pode resolver o problema imediato. Compreendê-lo, no sentido pleno, cria um vínculo que transcende a transação.

A formação sistematizada em comunicação e linguagem para o atendimento, como a desenvolvida em oficinas e *workshops* que integram oratória afetiva, escuta ativa e decodificação de necessidades implícitas, representa o caminho metodológico para essa transição cultural. Quando um colaborador aprende a escutar para além das palavras — captando o tom, a pausa, o subtexto —, ele deixa de ser um operador de *script* e passa a ser um agente de conexão humana.

4. ESCUTAR É MUITO MAIS QUE OUVIR: A BASE ANTROPOLÓGICA DO ATENDIMENTO HUMANIZADO

Ouvir é um ato fisiológico. Escutar é um ato ético. Essa distinção, que percorre a fenomenologia de Martin Heidegger e a psicologia humanista de Carl Rogers, encontra aplicação prática direta no contexto do atendimento ao cliente. Quando uma empresa treina seus colaboradores apenas para ouvir e responder, ela opera na lógica da reatividade. Quando os forma para escutar e compreender, ela opera na lógica da relacionalidade.

A escuta ativa — técnica validada pela psicologia cognitiva e pela neurociência da comunicação — envolve presença plena, ausência de julgamento, reformulação empática e validação emocional. Essas competências não são inatas; são aprendidas e desenvolvidas por meio de formação intencional. Programas estruturados de vendas e

atendimento que incorporam essa dimensão formam profissionais capazes de identificar não apenas o que o cliente pede, mas o que ele precisa e, muitas vezes, o que ele teme.

5. A EMPATIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO E ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO

Em mercados cada vez mais comoditizados, onde produtos e preços se equiparam com rapidez, a empatia emerge como o verdadeiro diferencial competitivo. Organizações que incorporam a empatia como valor cultural, e não apenas como técnica de atendimento, constroem com seus clientes uma relação de confiança que resiste à concorrência e ao tempo.

Do ponto de vista sociológico, a empatia operacionaliza o que o filósofo Emmanuel Levinas chamou de "ética do rosto": o reconhecimento do outro como um ser com dignidade própria, cujas necessidades e dores me convocam a uma resposta responsável. No contexto organizacional, isso significa que cada interação com o cliente é uma oportunidade de reconhecimento humano, e que falhar nesse reconhecimento tem custo emocional e comercial.

A vivência positiva que um cliente experimenta quando se sente verdadeiramente compreendido — e não apenas atendido — gera o que a literatura de CX denomina *advocacy*: o cliente torna-se promotor espontâneo da marca. Esse efeito não pode ser comprado por campanhas publicitárias; ele é conquistado interação por interação, colaborador por colaborador.

6. EXPERIÊNCIA DO CLIENTE É RESPONSABILIDADE DE TODOS: A CULTURA INTERNA COMO FUNDAMENTO

Um de equívocos mais recorrentes nas organizações é atribuir a experiência do cliente como responsabilidade exclusiva do setor de atendimento ou da área comercial. A realidade é outra: cada colaborador, independentemente de sua função, contribui para a percepção que o cliente tem da empresa. O financeiro que demora a emitir uma nota, o logístico que não comunica um atraso, o técnico que não documenta corretamente uma ocorrência — todos interferem na vivência final do cliente.

É por isso que o trabalho em equipe e a comunicação integrada são pilares insubstituíveis da CX. A comunicação interna eficaz — horizontal, transparente e orientada ao propósito — é o que garante que o cliente, ao tocar qualquer ponto da organização, encontre a mesma cultura de acolhimento e compreensão. Programas de capacitação em trabalho em equipe e comunicação organizacional são, nesse sentido, investimentos diretos na experiência do cliente.

O alinhamento da cultura interna é a pré-condição para que a vivência do cliente seja positiva e consistente. Uma empresa pode ter o melhor *script* de atendimento do mercado e, ainda assim, entregar uma experiência frágil se seus times não compartilham valores, linguagem e compromisso com o ser humano que os procura.

7. CONCLUSÃO: A VIRADA DE PARADIGMA QUE O MERCADO EXIGE

A transição da cultura do atendimento padrão para a cultura do relacionamento humano profundo não é uma tendência passageira. É uma exigência estrutural de um mercado formado por consumidores cada vez mais conscientes, mais conectados e mais exigentes em relação à autenticidade das relações que estabelecem com as marcas.

Atender é cumprir um protocolo. Compreender é exercer um ato de humanidade. Entre esses dois verbos reside a diferença entre uma transação e uma relação; entre um cliente satisfeito e um cliente fiel; entre uma empresa que resolve problemas e uma empresa que transforma vidas.

A CX oferece a arquitetura estratégica e as métricas necessárias para que essa transformação seja mensurável e sustentável. Mas é a vivência — essa dimensão emocional, afetiva e humana da jornada — que determina se a empresa realmente chegou lá. E o cliente, com sua memória e sua emoção, será sempre o árbitro final dessa resposta.

ACOMPANHE AS PUBLICAÇÕES DO PORTAL FOCADAS EM ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA:

- **Workshop Linguagem e Comunicação para o Atendimento (Lages - SC):** <https://loterio.com.br/workshop-linguagem-e-comunicacao-para-o-atendimento-lages-sc/>
- **Linguagem e Comunicação para o Atendimento (Vargem Bonita - SC):** <https://loterio.com.br/linguagem-e-comunicacao-para-o-atendimento-vargem-bonita-sc/>
- **Curso Excelência no Atendimento:** <https://loterio.com.br/curso-excelencia-no-atendimento/>
- **Estratégias de Vendas e Relacionamento:** <https://loterio.com.br/vendas/>
- **Curso Trabalho em Equipe e Comunicação Organizacional:** <https://loterio.com.br/curso-trabalho-em-equipe-e-comunicacao/>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE. **O que é Customer Experience (CX)?** New York, 2024.

LEVINAS, Emmanuel. **Totalidade e Infinito**. Lisboa: Edições 70, 1980.

LOTÉRIO, Aínor Francisco. Curso Excelência no Atendimento. **Portal Aínor Lotério**, 2026. Disponível em: <<https://loterio.com.br/>>.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se Pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

SONATA SOFTWARE. Customer Journey Mapping vs. Customer Experience Strategy. **Sonata CX Blog**, 2025.

ZENDESK. Customer Service vs. Customer Experience: Entendendo a diferença. **Zendesk Blog Brasil**, 2025.