

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

PRISCILLA ALTAFIM DE SOUSA

ESTRATÉGIAS DE *CUSTOMER EXPERIENCE* EM *FINTECHS*

**VITÓRIA-ES
2023**

PRISCILLA ALTAFIM DE SOUSA

ESTRATÉGIAS DE *CUSTOMER EXPERIENCE* EM *FINTECHS*

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para conclusão do curso de Mestrado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

**VITÓRIA-ES
2023**

PRISCILLA ALTAFIM DE SOUSA

ESTRATÉGIAS DE *CUSTOMER EXPERIENCE* EM *FINTECHS*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 14 de março de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

AGRADECIMENTOS

A Deus pela bênção e privilégio de ter atravessado o período pandêmico com saúde física e mental para prosseguir nos estudos deste mestrado.

Aos meus pais por terem trabalhado muito e abdicado de tantas coisas em prol da excelência dos meus estudos e do meu sucesso profissional. Ao meu companheiro, por seu incansável e irrestrito incentivo na realização deste mestrado.

Aos líderes e executivos de *fintechs* do Brasil que conheci nos últimos 7 anos, os quais me inspiraram de forma direta e indireta no aprofundamento das pesquisas sobre a área de *customer experience*.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado em Administração da Fucape Pesquisa e Ensino pelo convívio e crescimento.

Ao Professor Dr. Sérgio Bastos pelo valioso tempo dedicado e sua sempre gentil orientação ao longo deste processo de aprendizado.

Um amor, uma carreira, uma revolução:
outras tantas coisas que se começam sem
saber como acabarão.

Jean-Paul Sartre

RESUMO

Fintechs são uma realidade no Brasil, porém ainda há necessidade de estudos que aprofundem a relação entre a escalabilidade das empresas e as estratégias de *customer experience (CX)*. O objetivo desta pesquisa foi identificar como estratégias de *customer experience* podem impulsionar o crescimento rápido e consistente de *fintechs* no Brasil. Para cumpri-lo, a abordagem metodológica foi qualitativa, com entrevistas apoiadas em roteiro semiestruturado e análise de conteúdo. Os resultados permitiram captar as diferentes abordagens de *customer experience* nas *fintechs* brasileiras, bem como seus principais dificultadores, e ações estratégicas, apoiadas no princípio de cliente centrismo e melhoria contínua da *lean startup*. Desses resultados emergiram quatro eixos da estratégia em *fintechs*: (i) comunicação, (ii) gestão de pessoas, (iii) eficiência e (iv) crescimento. Como contribuição teórica, este estudo buscou ampliar o conhecimento da estratégia de gestão de *customer experience* em *fintechs*; colaborando para reduzir o índice de mortalidade desses modelos de negócio. Como contribuição prática, se propôs a apontar os mecanismos para que as empresas possam aprimorar e executar seus planejamentos estratégicos e organizacionais, impulsionando o crescimento das *fintechs* no Brasil.

Palavras-chave: *Fintech*, estratégia organizacional, *lean startup*, *customer experience*, escalabilidade.

ABSTRACT

Fintechs are a reality in Brazil, but there is still a need for studies that delve into the relationship between company scalability and customer experience (CX) strategies. The objective of this research was to identify how customer experience strategies can drive fast and consistent growth of fintechs in Brazil. To accomplish that, the methodological approach was qualitative, with data gathered by interviews supported by a semi-structured script, and content analysis. The results allowed for the capture of different customer experience approaches in Brazilian fintechs, as well as their main obstacles and strategic actions supported by the principles of customer centricity and continuous improvement of lean startup. From these results, four axes of fintech strategy emerged: (i) communication, (ii) people management, (iii) efficiency, and (iv) growth. As a theoretical contribution, this study sought to expand knowledge of the customer experience management strategy in fintechs, collaborating to reduce the mortality rate of these business models. As a practical contribution, it proposed to point out the mechanisms for companies to improve and execute their strategic and organizational plans, boosting the growth of fintechs in Brazil.

Keywords: Fintech, organizational strategy, lean startup, customer experience, scalability.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 <i>STARTUPS</i>	12
2.2 <i>FINTECHS</i>	14
2.3 <i>LEAN STARTUP</i>	17
2.4 <i>CUSTOMER EXPERIENCE (CX)</i>	19
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	24
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
4.1 <i>CUSTOMER EXPERIENCE EM FINTECHS</i>	31
4.2 <i>PROBLEMAS EM CUSTOMER EXPERIENCE</i>	37
4.3 <i>PROBLEMAS EM FINTECHS</i>	38
4.3 <i>ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER EXPERIENCE EM FINTECHS</i>	41
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
6. CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	59

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

A crise financeira global de 2008 acelerou a necessidade de novos modelos de negócio (Muthukannan, Tan, & Leong, 2021) que pudessem dinamizar o fluxo de informações financeiras no mundo, com ênfase em tecnologia (Adomavicius, Bockstedt, Gupta, & Kauffman, 2008; Ali, Ally, Clutterbuck, & Dwivedi, 2020). Da união de finanças com tecnologia, cunhou-se o termo *fintech* (Barbu, Florea, Dabija, & Barbu, 2021).

No Brasil, as *fintechs* ocupam cada vez mais espaço no seu mercado, colocando-o como país líder nesse segmento na América Latina; e o 13º maior mercado de *fintech* mundial (Ioannou & Wójcik, 2022). Em 2020 os dados apontavam mais de 1.289 *fintechs* atuando no Brasil; com mais de 102 milhões de clientes (Radar FintechLab, 2020) pulverizados em vários nichos - pagamentos, bancos digitais, contabilidade, gestão financeira, investimento, dentre outros.

Nesta terceira década do século XXI, as *fintechs* têm um papel relevante de inclusão financeira para os segmentos desbancarizados da sociedade brasileira. Também são importantes fontes de desenvolvimento tecnológico no setor, com potencial para modificar o cenário do mercado financeiro tradicional, trazendo novos *players* para esse mercado (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020). Garantir a sobrevivência das *fintechs* no modelo de *startups* é colaborar para a estabilidade do sistema financeiro (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020).

Alguns bancos tradicionais também entraram no mercado de *fintechs*, principalmente, no segmento de bancos digitais, para fazer frente às principais

fintechs de modelo *startup* do Brasil (Brubacker, Ferreira, & Ramos, 2022). Um exemplo é o caso do Banco Itaú, que lançou a sua *fintech* Iti (Brubacker, Ferreira, & Ramos, 2022). Por este motivo, este estudo se direcionou para as *fintechs* em modelo de *startup* no Brasil.

Nos modelos de negócio de *startups*, assim como em *fintechs*, otimizar o ciclo de crescimento - escalar - é muito importante e precisa ser um objetivo presente desde seu estágio inicial de operação (Picken, 2017). O desafio das *startups* nessa escalada, é manter um bom controle e acompanhamento sobre a oportunidade de mercado, o modelo de negócios oferecido, a estratégia para alcançar os clientes e retê-los, otimizando tempo e recursos para alcançar a lucratividade (Picken, 2017). A dificuldade para esse crescimento é maior em *startups*, devido aos seus processos organizacionais serem fluidos e pouco ordenados, o que tende a piorar à medida que a empresa cresce (Monteiro, 2019).

A metodologia *lean startup* (Ries, 2011; Blank, 2013) - *startup* enxuta - popularizou-se como o método científico aplicado às *startups*. Ela sugere que o cliente seja consultado em processos de exploração, validação e refinamento do modelo de negócios (Ries, 2011; Blank, 2013). Tais etapas são essenciais na fase inicial de uma *startup*, para otimizar tempo e recursos, que são escassos (Picken, 2017). Esse é o ângulo teórico deste estudo.

Para as *fintechs* brasileiras que enfrentam a acirrada competição dos bancos tradicionais, além da competição entre si, com modelos de negócio incipientes, definir a melhor estratégia para sobreviver e escalar é essencial (Mainardes, Costa, & Nossa, 2022). As *fintechs* trazem consigo a inovação e o foco em reformular o padrão de experiência entre clientes e bancos tradicionais (Mainardes, Costa, & Nossa, 2022).

Cuidar da experiência do cliente é, portanto, um fator de diferenciação no mercado financeiro (Borges, Figueiredo, & Santos, 2022; Mainardes, Costa, & Nossa, 2022).

A experiência do cliente é capaz de promover ciclos de crescimento acelerado nas empresas (Alkhazaleh & Haddad, 2021; Hilton, Hajihashemi, Henderson, & Palmatier); permitindo sua sobrevivência; e a escalabilidade desses modelos de negócio (Picken, 2017). Logo, a área de *customer experience* é dedicada a mapear aspectos positivos e negativos da jornada dos clientes, a partir de suas interações com a *fintech*, fornecendo indicadores de evolução e melhoria contínua para a empresa em fomento a sua escalabilidade (Hilton et al., 2020).

A maior parte dos estudos existentes até o momento tratam sobre a experiência dos clientes nas *fintechs*, mas não sobre a área de *customer experience* em si (Barbu et al., 2021; Hilton et al., 2020). Há também poucos estudos sobre a experiência do cliente com *fintechs* no Brasil (Mainardes, Costa, & Nossa, 2022); ou mesmo sobre as estratégias de crescimento para *fintechs* (Moro-Visconti, Cruz Rambaud, & López Pascual, 2020; Muthukannan, Tan, & Leong, 2021). Poucos estudos qualitativos foram realizados até onde essa pesquisa pôde avançar, carecendo de observações mais detalhadas sobre *customer experience* em *fintechs*. No Brasil, as potencialidades das *fintechs* como nicho de mercado financeiro ainda são pouco exploradas (Mainardes, Costa, & Nossa, 2022).

Argumenta-se, então, que ainda há necessidade de estudos que abordem a relação entre a escalabilidade das *fintechs* e o *customer experience*. Esse contexto suscitou a seguinte questão de pesquisa: Como estratégias de *customer experience* podem impulsionar o crescimento rápido e sustentado de *fintechs* no Brasil? Para responder esta questão, o objetivo desta dissertação foi mapear as principais

estratégias na área de *customer experience* que impulsionam o crescimento das *fintechs* no Brasil.

Como contribuição teórica, este estudo buscou ampliar o conhecimento da estratégia de gestão de *customer experience* em *fintechs*; colaborando para reduzir o índice de mortalidade desses modelos de negócio. Como contribuição prática, se propôs a apontar os mecanismos para que as empresas possam aprimorar e executar seus planejamentos estratégicos e organizacionais, impulsionando o crescimento das *fintechs* no Brasil.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *STARTUPS*

As *startups* são empresas na fase inicial de seu ciclo de vida, que oferecem alternativas ao mercado tradicional, reduzindo os custos da inovação, com soluções mais rápidas e disruptivas (Olivia & Kotabe, 2019). Portanto, carregam a característica de agilidade organizacional, que visa atender de forma rápida às mudanças de mercado (Olivia & Kotabe, 2019), embora em uma organização informal e pouco estruturada (Picken, 2017).

O Manifesto Ágil lançado em 2001 definiu as bases que norteiam as *startups*, através de seus quatro valores e doze princípios, dentre os quais destaca-se a ênfase na colaboração do cliente e a satisfação de seus desejos como elementos centrais da agilidade empresarial (Silva, Ghezzi, Aguiar, Cortimiglia, & Cate, 2020).

Para Zajko (2017), uma *startup* pode ser descrita como uma empresa pequena, com até 5 anos de idade, orientada para o crescimento, e em busca de um modelo de negócios escalável ou inovador, aberto à captação de recursos, com elevado grau de orientação tecnológica e potencial de desenvolvimento em estágios iniciais. Algumas *fintechs* são *startups* com ênfase tecnológica que atuam no setor financeiro, por exemplo, utilizando-se de automações de processos e a internet das coisas (IoT) para realização de pagamentos móveis, no desenvolvimento dos seus modelos de negócios (Muthukannan, Tan, & Leong, 2021).

As *startups* passam por etapas, como a de início, em que se lança os fundamentos do negócio (Picken, 2017). Já na fase de escala, as *startups* buscam elevar exponencialmente o ritmo de crescimento e a lucratividade (Picken, 2017). Por fim, no momento de saída, a empresa pode alcançar uma oferta pública inicial (IPO) - processo de abertura de capital de uma companhia na bolsa de valores - aquisição ou fusão, e deixar o modelo de *startup* (Zajko, 2017; Picken, 2017), conforme Figura 1.

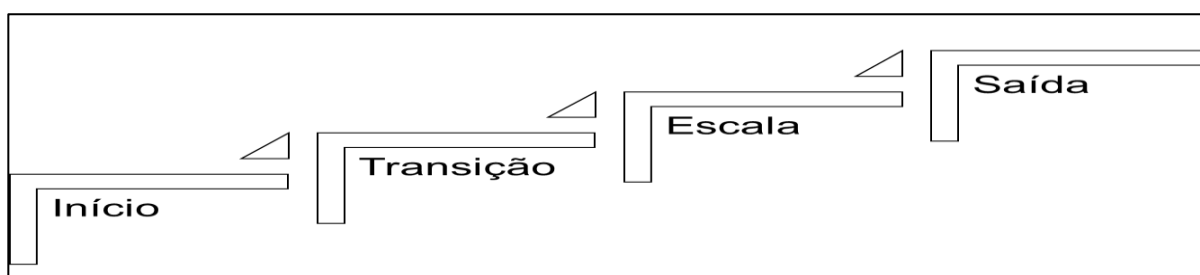


Figura 1: Etapas de crescimento das *startups*

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela autora, Zajko (2017) e Picken (2017).

Para Zajko (2017) os principais desafios de uma *startup* estão entre a sua etapa inicial e a escala, em que é necessário vencer um abismo na etapa de transição, como a ampliação da sua participação de mercado e a adoção de seus produtos, serviços ou tecnologia (Zajko, 2017). Algumas barreiras deste abismo de transição vão desde objeções de regulamentação jurídica local aos seus negócios, falta de incentivo governamental, erros na validação do modelo de negócio, baixa adesão aos produtos e/ou serviços por seus clientes, que favorecem a morte prematura destas *startups* (Zajko, 2017; Picken, 2017).

A transição é também um marco enquanto organização, momento em que a *startup* supera a informalidade de sua estrutura e processos e se torna mais sólida e capaz de suportar a sua escalada (Picken, 2017). Vale ressaltar que as *fintechs*, por estarem no mercado financeiro, que é arena para disputa de espaço e competição de

seus postulantes, lidam com ambientes incertos e com assimetria de informações sobre os seus negócios ou clientes (Ries, 2012).

Uma empresa em estágio de escala é aquela que já testou e expandiu seu modelo de negócios, alcançou participação de mercado relevante e agora busca investimentos para manter seu ritmo de crescimento. A escalabilidade desses negócios está vinculada ao seu volume de negócios, ritmo de inovação, e busca por expansão no mercado (Picken, 2017). As *startups* de escala precisam preencher alguns requisitos como, ritmo de crescimento superior a 10% por ano por, no mínimo, dois anos consecutivos (Zajko, 2017; Monteiro, 2019). Há um entendimento cada vez mais aceito pelo mercado, de que o maior desafio das *startups* não é iniciar um negócio disruptivo, mas sim fazê-lo escalar (Zajko, 2017; Monteiro, 2019).

2.2 FINTECHS

As *fintechs* são empresas similares às *startups* inovadoras (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020); que prestam serviços financeiros através da sua fusão com a tecnologia (Barbu et al., 2021); e atraem clientes porque simplificam os processos com produtos e serviços mais fáceis, transparentes, e automatizados, em relação aos oferecidos pelo setor bancário e financeiro tradicional (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020) - Figura 2.

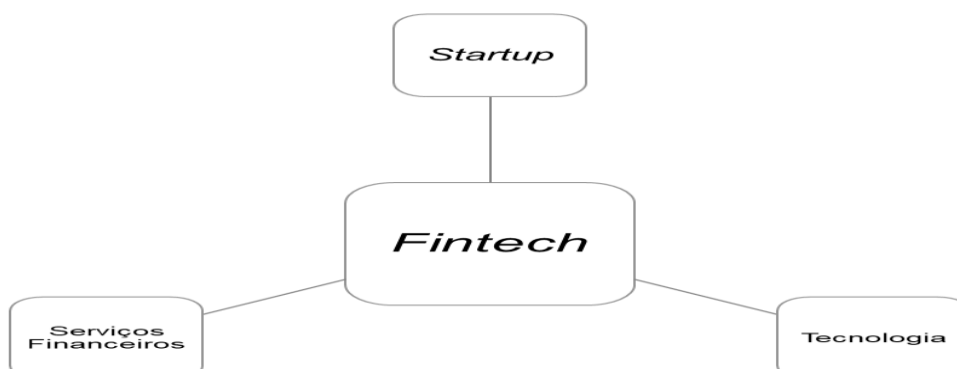


Figura 2: Origem das *fintechs*

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora com base em Barbu et al. (2021).

As *fintechs* competem diretamente com os bancos comerciais e usam tecnologias: Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial (IA), *blockchain*, Comunicação de Campo Próximo (NFC), Carteiras Digitais, *Open Finance*, dentre outras (Barbu et al., 2021). Esse setor possui segmentações conforme o serviço oferecido - Carteira Digital, Banco Digital, Contabilidade Digital, Investimentos, dentre outros (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020).

Desde a crise financeira internacional de 2008, houve uma diminuição do acesso aos serviços financeiros tradicionais e o crescimento das *fintechs* no mundo (Barbu et al., 2021). Esse movimento favoreceu a democratização do acesso aos serviços financeiros, especialmente nos mercados emergentes (Barbu et al., 2021), oferecendo taxas mais baixas e/ou incluindo os desbancarizados em sua carteira de clientes (Mainardes, Costa, & Nossa, 2022). Esse acesso aos serviços financeiros, segue as sugestões para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020).

A *fintech* é reconhecida como uma das inovações mais importantes do setor financeiro atual, e pode remodelar a área, melhorando o acesso e a qualidade dos serviços oferecidos, instituindo um mercado financeiro mais heterogêneo e estável (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020). O objetivo das *fintechs*, portanto, é oferecer serviços financeiros aos clientes de forma mais rápida, conveniente, e com custos mais baixos que o mercado tradicional (Barbu et al., 2021) e, para isso, precisa ter um modelo de negócios viável e uma estrutura enxuta (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020).

A pandemia do Covid-19 também impulsionou esse crescimento nos últimos dois anos (de 2020 a 2022), ao possibilitar que transações financeiras fossem realizadas, respeitando as restrições impostas pelo distanciamento social; reforçando a tendência à digitalização financeira em curso (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020). Isto porque as inovações das *fintechs* nesse período modificaram os comportamentos dos clientes em relação à prestação de serviços financeiros; com possível impacto no sistema tradicional (Barbu et al., 2021).

As *fintechs* têm a missão de identificar o perfil de comportamento do seu público-alvo, que é constituído pela geração *millenial* e a geração Z, mais propensa à adoção de novas tecnologias e que possui prioridades diferentes para suas finanças, que é diferente da base de clientes contemplada pelos bancos comerciais tradicionais (Barbu et. al, 2021). É importante conhecer esse público (Mainardes, Costa, & Nossa, 2022), para poder interagir com ele e, daí, atrair e reter clientes e ampliar a parcela de mercado (Muthukannan, Tan, & Leong, 2021). Sem esse direcionamento, as *fintechs* estarão fadadas à exclusão do setor bancário (Alkhazaleh & Haddad, 2021; Mainardes, Costa, & Nossa, 2022).

Os estudos sobre a relação entre a experiência do cliente e as *fintechs* vem crescendo (Barbu et al., 2021; Mainardes, Costa, & Nossa, 2022). Demonstram que a experiência do cliente está positivamente associada às suas intenções de fidelização (Barbu et al., 2021; Mainardes, Costa, & Nossa, 2022; Carvalho, Christino, & Cardozo, 2021). Além disso, segundo autores (Borges, Figueiredo, & Santos, 2022; Mainardes, Costa, & Nossa, 2022), historicamente os bancos comerciais tradicionais não desenvolveram grandes estruturas organizacionais voltadas à melhoria da experiência do cliente de forma ágil. Por isso, ao fazê-lo, as *fintechs* alteram a relação de tratamento entre o cliente e as instituições bancárias, estabelecendo maior

exigência sobre a qualidade e a experiência prestada aos seus clientes (Borges, Figueiredo, & Santos, 2022).

Com a estratégia de *lean startup*, os clientes participam como o principal *stakeholder* no processo de co-criação de valor da *fintech*, através dos *feedbacks* dos grandes bancos de dados (*big data*), e direcionam sua interpretação em prol de novos produtos e inovações de serviços (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020). A utilização do *feedback* de clientes em *fintechs* é uma verdade especialmente no setor de pagamentos móveis, em que a comparação com o setor tradicional, que já oferece estes serviços, é ainda mais direta e permite que o cliente avalie e direcione com exatidão qual a sua expectativa com relação ao serviço em questão (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020).

Com relação à escalabilidade de *fintechs*, esses modelos de negócios possuem melhores perspectivas de crescimento exponencial, principalmente de suas margens de lucro (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020). Em comparação com o setor financeiro tradicional, as *fintechs* são menos regulamentadas, possuem menos custos fixos, e maiores possibilidades do uso tecnológico intensivo e, por isso, possuem vantagens para impulsionar seu crescimento (Moro-Visconti, Rambaud, & Pascual, 2020).

2.3 LEAN STARTUP

Crescem os estudos sobre inovação de modelos de negócios, que tratam não somente de como criar produtos disruptivos, mas, também sobre como criar valor para essas empresas, em ambiente de constante transformação (Silva et al., 2020). No fluxo de inovação desses modelos de negócio veem as novas ferramentas e práticas que as levam aos seus desenvolvimentos (Silva et al., 2020).

Uma das metodologias com crescimento prático e teórico recentes que apoiam as *startups* orientadas à inovação é o *lean startup* que surgiu a partir de 2008 (Ries, 2008; Ries, 2011; Blank, 2013; De Cock, Bruneel, & Bobelyn, 2019; Ladd & Kendall, 2017; Silva et al., 2020). A *lean startup* tem como antecedentes o *lean manufacturing*, que já existia enquanto conceito de planejamento estratégico, surgindo através do Toyotismo, com objetivo principal de maximização do valor percebido pelo cliente através da redução de desperdícios (Womack & Jones, 1997). Além disso, também tem como antecedentes a metodologia ágil no contexto de *startups*, que se baseia na eliminação de desperdícios de tempo e recursos na criação de modelos de negócio; e no modelo de desenvolvimento de clientes, que busca criar modelos de negócios que testem as necessidades dos clientes para então criar oportunidades de satisfazê-los (Blank, 2013; Ries, 2008; Silva, 2020).

Como método de identificação de pontos de desperdício, a *lean startup* realiza ciclos de aprendizagem, com hipóteses de teste, colocadas em prática por “Produtos Mínimos Viáveis” (MVP), e testadas por clientes, a fim de que o *feedback* destes clientes seja capaz de retroalimentar o ciclo de aprendizagem, fazendo com que o empreendedor ajuste o produto (pivotagem) e meça o seu desempenho através de métricas de sucesso específicas (Ries, 2011; Silva et al., 2020). A testagem é

incentivada por essa metodologia para que o empreendedor “fracasse rápido”, otimizando a sua aprendizagem, e evitando que recursos, tão escassos nas *startups*, sejam gastos em um modelo de negócios equivocado (Ries, 2011).

No modelo de *startups*, acompanhar a experiência do cliente de ponta a ponta é uma premissa válida para otimizar custos e alavancar os ciclos de crescimento (Blank, 2006; Newbert, Tornikoski, & Augugliaro, 2020). Na metodologia *lean startup* este fenômeno preconiza que os empreendedores devem consultar os clientes e colocá-los no centro da coleta de desenvolvimento de produtos e serviços para otimizar o crescimento e sobrevivência de seus negócios (Blank, 2006; Ries, 2011). Neste sentido, envolver os clientes neste processo de co-criação da *startup* aumenta a probabilidade de engajá-lo e aumenta a velocidade deste processo, sendo ainda mais forte quanto mais inovadora a oferta; sendo uma estratégia de negócio bem aceita (Newbert et al., 2020).

Sendo assim, a *lean startup* nada mais é do que um modelo de planejamento estratégico para negócios, que visa reduzir incertezas do cenário interno e externo dessas empresas através da escuta ativa dos seus clientes, para que as *startups* possam alcançar modelos de negócios escaláveis e repetíveis (Silva et al., 2020). O objetivo principal da *lean startup*, portanto, é auxiliar os empreendedores a compreender a necessidade dos clientes e fazer com que cessem atividades de desperdício sem criação de valor (Blank, 2013; Silva et al., 2020), conforme Figura 3.

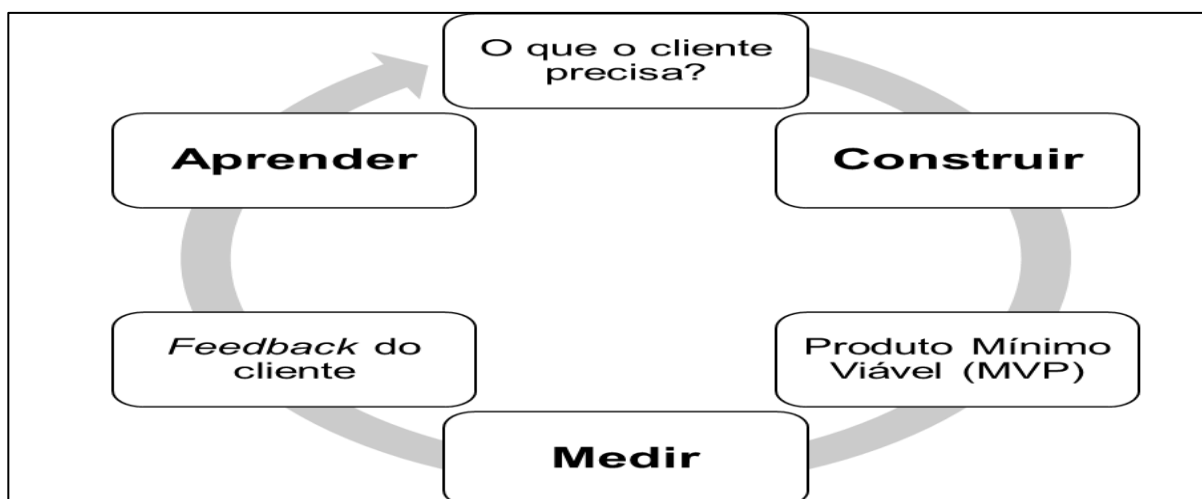


Figura 3: Ciclo de *Lean Startup*

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ries (2011) e Silva et al. (2020).

2.4 CUSTOMER EXPERIENCE (CX)

Os estudos sobre a relação entre a experiência do cliente e as *fintechs* vêm crescendo (Barbu et al., 2021; Mainardes, Costa, & Nossa, 2022). Entretanto, a maioria destes estudos está direcionada aos fatores que influenciam a satisfação do cliente; ou na intenção de adoção de serviços de *fintech*, e não sobre a área que cuida da experiência do cliente nas *startups*, que é *customer experience* (Hilton et al., 2020).

Em revisão bibliográfica sobre a evolução da gestão de clientes, realizada por Hilton et al. (2020), foram encontradas uma razão média de 2,85 publicações sobre as palavras-chaves CRM (*Customer Relationship Management*), *Customer Experience* e *Customer Engagement*; para cada 1000 publicações, entre 1995 e 2019. O CRM surge no final da década de 1990 (Stone, Woodcock, & Wilson, 1996) e se traduz em uma forma de gestão de clientes que utiliza um sistema de banco de dados para acompanhar dados demográficos e transacionais desses clientes; a fim de compreender a sua jornada; e propor melhorias em sua experiência.

O *customer experience*, por sua vez, surge no início dos anos 2000. É uma área que atua em conjunto com o CRM para acompanhar o cliente em seus pontos

de interação com a empresa e com relação a satisfação dos clientes (Hilton et al., 2020). Ao fazer esse acompanhamento, *customer experience* permite que as equipes de produtos e serviços possam melhorar de forma reativa os produtos oferecidos pela *fintech* (Hilton et al., 2020). O viés de *customer experience* utiliza também uma abordagem de enfoque sobre como experiências de nível pessoal podem influenciar na intenção de adoção de determinado produto ou serviço, cuidando, assim, dos pontos de contato da jornada do cliente para otimizar o seu nível de satisfação e ampliar o seu ciclo de vida (Novak, Hoffman, & Yung, 2000).

Já o *customer engagement* surge como uma área que utiliza as informações do *customer experience* para gerar engajamento com os clientes através das mídias sociais, explorando a construção de laços entre clientes e empresas por meio de novos canais de contato (Hilton et al., 2020). Desta forma, o cliente se torna comprometido com a marca, mantendo sua fidelidade e retenção (Harmeling, Moffett, Arnold, & Carlson, 2016). Em resumo, ao utilizar o CRM, as empresas recebem *insights* tanto de como implementar estratégias de engajamento (*customer engagement*), quanto de melhorar aspectos de experiência (*customer experience*), ou seja, são formas que se complementam e ampliam-se entre si (Hilton et al., 2020).

Mais recentemente surge a área de *customer success*, que aparenta ser uma evolução sobre os conceitos de CRM, *customer experience*, e *customer engagement* tanto na prática de gestão de clientes quanto na área acadêmica, porém ainda carece de estudos que possam reafirmar essa evolução (Hilton et al., 2020). Na prática, o *customer success* utiliza não somente a tecnologia de coleta de dados já presente nos modelos tradicionais de CRM, mas agrega também dados e indicadores menos estruturados para a coleta de *insights*, auxiliando o cliente a expandir o valor de uso sobre determinado serviço ou produto (Hilton et al., 2020). O valor de uso seria a

máxima gama de percepções possíveis do cliente sobre o valor do produto, seja valor financeiro, social, operacional ou estratégico (Porter & Heppelmann, 2015; Hochstein, Rangarajan, Mehta, & Kocher, 2020). Além disso, o *customer success* busca levar o cliente a se envolver, perceber e se fidelizar neste serviço ou produto (Porter & Heppelmann, 2015; Zoltners, Sinha P., Sinha P.K., & Lorimer), motivo pelo qual é uma área que cresce em relevância no contexto das *startups*.

Além disso, os gerentes de *customer success* buscam ter um protagonismo entre os *stakeholders* da organização, superando pontos conflitantes entre as áreas da empresa e que sejam obstáculos à jornada do cliente, criando, assim, sinergia entre as partes interessadas (Hilton et al., 2020) para garantir o sucesso da experiência do cliente. Segundo Zoltners et al. (2019), o *customer success* defende o cliente de forma proativa e o orienta a descobrir e utilizar o valor do produto, como através da gestão de indicadores de satisfação do cliente (Hilton et al., 2020). Através da leitura dos indicadores busca-se definir quais serão as tomadas de decisão estratégica em prol do cliente (Hilton et al., 2020). Apesar disso, aspectos mistos ainda são encontrados entre as áreas de *customer experience* e *customer success* (Hilton et al., 2020), razão pela qual neste estudo se optou pelo aprofundamento em *customer experience*. O resumo da evolução da gestão de clientes encontra-se na Figura 4.

Método	Escopo	Objetivo	Autores
CRM	Banco de dados de clientes que rastreia as interações do cliente em todos os pontos de contato.	Impulsionar marketing e vendas.	Stone (1996); Chen & Popovich (2003); Payne & Frow (2005)
<i>Customer Experience</i>	Mapear e medir a satisfação do cliente em suas experiências e jornada de interações com a empresa, atuando em conjunto com Produtos e Tecnologia.	Aumentar a satisfação dos clientes com melhoria dos produtos e serviços.	Novak, Hoffman, & Yung (2000); Richards & Jones (2008); Kim et al. (2020)

<i>Customer Engagement</i>	Engajar, ou envolver, os clientes com a marca através das mídias sociais, para além dos valores transacionais.	Fomentar laços físicos, cognitivos e emocionais do cliente com a marca.	Henderson, Steinhoff, & Palmatier (2014); Harmeling et al. (2017); Purcarea (2018)
<i>Customer Success</i>	Fazer com que o cliente alcance o máximo valor de uso com a marca, através da priorização de sua experiência e envolvimento.	Prever e modelar o comportamento dos clientes, para promover o seu sucesso.	Porter & Heppelmann (2015); Zoltners et al. (2019); Hochstein et al. (2020); Hilton et al. (2020)

Figura 4: Resumo da Evolução da Gestão de Clientes.

Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado pela autora a partir de Hilton et al. (2020).

Por meio do *customer experience* as *fintechs* podem se beneficiar das interações com os clientes e escalar seus modelos de negócio, permitindo que os *stakeholders* compreendam e melhorem efetivamente a jornada de experiência do cliente, sem necessariamente investir grandes quantias de capital para lançar seus produtos (Silva et al., 2020).

As estratégias de *customer experience* podem auxiliar as *startups* a ultrapassarem as barreiras iniciais de descoberta, através de um contato mais frequente e personalizado com os clientes para identificar as necessidades dos consumidores, permitindo *feedbacks* sobre melhorias de produtos para alcançar a fase de transição e/ou de escala (Monteiro, 2019; Barbu et al., 2021). Em *customer experience* é possível mensurar a satisfação do cliente e, com isso, entender a criação do valor de uso percebido por ele, e como maximizá-lo (Barbu et al., 2021, Porter & Heppelmann, 2015; Hilton et al., 2020).

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Visando entender como ocorre a formulação de estratégias de *customer experience* em *fintechs* no Brasil em sua subjetividade, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa (Muthukannan, Tan, & Leong, 2021), interpretativa, descritiva; com dados primários e corte transversal. Para especificamente analisar “como”, a pesquisa qualitativa é a mais indicada (Walsham, 1995), porque oferece melhor entendimento para fenômenos novos ou pouco estudados (Siggelkow, 2007). A pesquisa descritiva observa os dados e o contexto do fenômeno de forma integral, permitindo uma compreensão mais ampla e sistematizada, sobre o problema abordado (Gil, 2008).

Os dados primários foram resultados de entrevistas com roteiro semiestruturado, concebido a partir da revisão de literatura, e encontra-se no Apêndice A. Foram conduzidas a partir de poucas questões abertas para facilitar a expressão e o entendimento das opiniões dos entrevistados (Creswell, 2010).

Esse modelo de entrevista oferece melhor abertura e flexibilidade aos entrevistados e entrevistadores; que podem reordenar ou modificar o roteiro a partir de novos temas que surgem dessas interações (Flick, 2004). Recomendações para o rigor metodológico da pesquisa qualitativa incluem protocolos de detalhamento das entrevistas com roteiros semiestruturados, passando pela transcrição das entrevistas e a sua análise de conteúdo (Creswell, 2010), com categorizações e agrupamentos para identificar ponto-chave e melhores práticas na estratégia de *customer experience* para a escalabilidade das *fintechs*.

Com base no objetivo desta pesquisa no campo de estudo de *fintechs* brasileiras, os sujeitos de pesquisa foram definidos abrangendo a maior base possível de gestores e executivos dessas empresas, em diferentes estágios de desenvolvimento (nível inicial, escala e saída), para entender como essas estratégias se dão na prática. Sendo a temática de estratégias de *customer experience* em *fintechs* algo restrito aos executivos dessas empresas; e que, portanto, requer o conhecimento prévio de pessoas envolvidas nesse mercado; as entrevistas foram realizadas de forma *online*, definidas por conveniência, mas permitindo indicações de novos entrevistados (Vinuto, 2014).

Foi utilizado o método análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2010). A análise de conteúdo permite a interpretação dessas entrevistas, por meio de indicadores, minimizando os riscos de perda da objetividade da investigação (Bardin, 2010). Os principais passos foram: (i) pré-análise, (ii) exploração do material, e (iii) tratamento dos resultados obtidos (Figura 5).



Figura 5: Etapas da análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bardin (2010).

Na primeira etapa, ou pré-análise, ocorreu a organização do material a ser analisado em si, a fim de torná-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais. Nessa etapa se realizou a leitura flutuante dos dados obtidos e a escolha dos documentos a serem analisados (*corpus* de análise). A leitura flutuante consiste em analisar os documentos obtendo impressões livres a cada contato, etapa em que podem surgir as primeiras hipóteses ou questões norteadoras sobre o conteúdo observado.

Para a escolha dos documentos, ou a definição do *corpus* de análise, Bardin (2010) propôs alguns princípios, ou regras, para a análise. Seguindo a regra da exaustividade, a pesquisa esgotou a leitura dos documentos disponíveis nas entrevistas e, de acordo com a regra da representatividade, representou o universo do fenômeno observado. Como proposto na regra da homogeneidade, os dados da pesquisa referem-se ao mesmo tema, sendo obtidos pela mesma técnica e por indivíduos semelhantes. De acordo com a regra da exclusividade, os elementos não foram classificados em mais de uma categoria. Por último, conforme a regra da pertinência, estão adaptados ao conteúdo e objetivo previstos.

Na segunda etapa - formulação do material - os dados brutos foram transformados em unidades que descrevem as características do conteúdo. Esta é a etapa mais longa e exaustiva da análise - codificação e categorização. A codificação nada mais é do que uma identificação que representa ou expressa o conteúdo. A unidade de registro é o seu elemento mais básico, que serve para atribuição de significado (categorização) e contagem frequencial. Já a unidade de contexto é a parte mais abrangente, onde se compreende a unidade de registro, como a palavra dentro de uma frase (Bardin, 2010). A categorização, por sua vez, é o agrupamento de códigos com características em comum, para que eles se organizem de forma sistematizada, como por semântica ou sintática.

Para realizar a coleta de dados foram contatados, através da ferramenta *LinkedIn*, 32 gestores de *fintech*, ligados à área de *customer experience*, por rede de contatos profissional previamente estabelecida, ou por busca direta de palavras-chave na ferramenta. Desses, apenas 12 contatos evoluíram positivamente com a formalização do convite e agendamento da entrevista. Não houve observação de um motivo específico de recusa dos demais convidados que não estavam disponíveis para participar. As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro de 2022 e janeiro de 2023. Devido à distância geográfica dos entrevistados, todas as entrevistas foram feitas por videoconferências no Google Meet.

Ao entrar em contato com os entrevistados ocorreu a apresentação, esclarecendo os objetivos do estudo. Em seguida, foi solicitado a cada um dos entrevistados a permissão para realizar a gravação da entrevista, que foi acatado por todos os entrevistados. Após esse momento, a entrevista seguiu o roteiro semiestruturado sem maiores intercorrências, com duração média de 30 minutos. Na Tabela 1, encontram-se as principais características dos entrevistados.

TABELA 1: RESUMO DOS ENTREVISTADOS

#	Gênero	Idade (anos)	Formação	Cargo	Nível	Atividade principal	Tempo de atividade da <i>fintech</i> (anos)
E1	Masculino	51	Administração	Chief Executive Officer (CEO)	Estratégico	Carteira Digital	11
E2	Masculino	50	Ciências Contábeis	Vice-Presidente de Operações	Estratégico	Serviços Contábeis	10
E3	Masculino	43	Administração	Head de Operações	Estratégico	Carteira Digital	4
E4	Masculino	44	Administração	Gerente de Operações	Tático	Carteira Digital	11
E5	Masculino	34	Engenharia de Produção	Gerente de Operações	Tático	Banco Digital	10
E6	Feminino	35	Arquivologia	Coordenador de Operações	Operacional	Banco Digital	6
E7	Feminino	30	Direito	Coordenador de Operações	Operacional	Carteira Digital	11
E8	Feminino	33	Ciências Contábeis	Coordenador de Operações	Operacional	Serviços Contábeis	10
E9	Feminino	29	Direito	Coordenador de Operações	Operacional	Carteira Digital	11
E10	Masculino	29	Comunicação Social	Coordenador de Operações	Operacional	Carteira Digital	11
E11	Masculino	38	Administração	Coordenador de Operações	Operacional	Serviços Contábeis	10
E12	Masculino	30	Comunicação Social	Coordenador de Operações	Operacional	Banco Digital	6

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Com relação ao primeiro bloco do roteiro de entrevista semiestruturada, cujo objetivo era entender os principais dados sociais e acadêmicos dos entrevistados, percebe-se primeiramente a predominância do gênero masculino, em 66%, enquanto a média de idade ficou em 37 anos, sendo a menor idade de 29 anos (E9) e a maior idade de 51 anos (E1). Sobre o percurso acadêmico, houve uma ligeira concentração do curso de Administração (33%), com o segundo lugar dividido entre os cursos de Direito, Comunicação Social e Ciências Contábeis, com 16% de participação cada um.

Sobre o histórico organizacional dos participantes, que constituía o segundo bloco da pesquisa, a maior parte ocupava o cargo de “Coordenador de Operações”, com 58%. Este cargo tem o acompanhamento do dia a dia da operação como principal

atribuição e responsabilidade. Com relação às principais atividades das *fintechs* brasileiras observadas, entrevistou-se 25% de participantes oriundos de bancos digitais, 25% oriundos de *fintechs* de serviços contábeis e 50% oriundos de carteiras digitais. A média de tempo de funcionamento das *fintechs* representadas foi de 9,25 anos, sendo a mais jovem com 4 anos de funcionamento e a mais antiga com 11 anos.

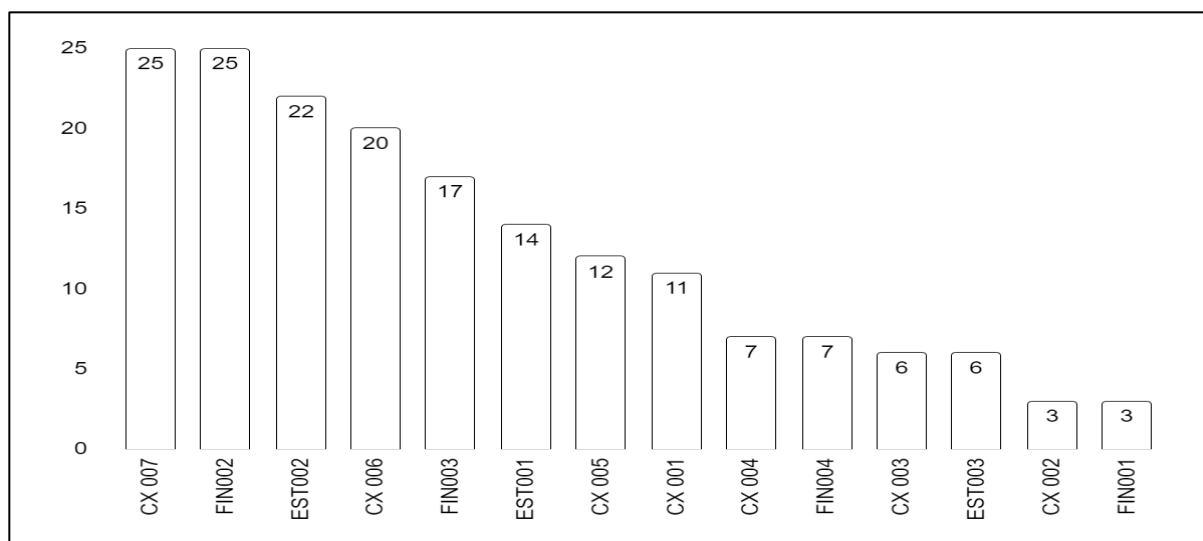
As entrevistas semiestruturadas foram gravadas em áudio, em um total de 8 horas de áudio e, em seguida, convertidas em arquivo de texto por meio do *software* Amberscript. As transcrições dos textos formaram um documento de 109 páginas de conteúdo. Após a transcrição automática realizada, houve algumas rodadas de correção e ajuste textual para que o texto estivesse fidedigno aos áudios. Além disso, foram excluídos dados sensíveis, como nomes próprios, apelidos e nomes da empresa, que permitissem a identificação do sujeito de pesquisa ou da *fintech* representada. Nesta pesquisa, as tarefas de codificação e categorização contaram com o apoio do *software* Atlas.TI, especializado em pesquisas qualitativas.

A leitura flutuante e análise das transcrições das entrevistas deram origem a 178 citações, 14 códigos e 3 grupos temáticos. Foram validadas todas as entrevistas realizadas e sua interpretação será realizada no capítulo seguinte. As descrições das categorias e grupos são dispostas na Tabela 2, assim como a frequência de ocorrência de cada um dos códigos constam da Figura 6.

TABELA 2: DESCRIÇÃO DE CATEGORIZAÇÕES

Código	Descrição	Grupo
CX001	Principais responsabilidades	CX
CX002	Como CX evoluiu no tempo	
CX003	Protagonismo de CX	
CX004	<i>Customer centricity</i>	
CX005	<i>Customer Experience</i> como área	
CX006	Integração CX e produto	
CX007	Problemas em CX	
FIN001	Como as <i>fintechs</i> cresceram	Fintech
FIN002	Importância da disrupção em <i>fintechs</i>	
FIN003	Problemas em <i>fintechs</i>	
FIN004	Nubank	
EST001	Função da área de CX	Estratégia
EST002	Estratégias de CX	
EST003	Importância da <i>lean startup</i>	

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

**Figura 6:** Frequência de códigos

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 *CUSTOMER EXPERIENCE* EM *FINTECHS*

Em se tratando do código CX001, sobre as principais responsabilidades da área, para o cargo de “Coordenador” e “Gerente”, gerir métricas e indicadores foi atribuído como a atividade principal do cargo para os entrevistados nesta posição (E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11 e E12). Dentre as métricas citadas, acompanhar o motivo de contato ou a causa raiz do contato e/ou insatisfação do cliente, foram as mais prevalentes no descritivo da rotina (E4, E6, E7, E9, E10 e E12).

A gente olhava muito para os números de contato. Quais são os principais problemas? Por que esses problemas existem? Como a nossa estrutura está suportando e conseguindo atender da melhor forma possível? O que pode ser feito para melhorar? (E10)

Segundo os entrevistados, esta tarefa consiste em observar os contatos de clientes realizados em um determinado período e identificar o motivo, ou causa raiz, para que acontecesse. A partir dessa análise dos motivos de contato, realizam-se diagnósticos de eventuais problemas que impactam a experiência do cliente causando a sua insatisfação, ou falhas que precisam de correção para o correto funcionamento e usabilidade do produto ou serviço da *fintech*. Cabe ao gestor de CX na *fintech* comunicar às áreas responsáveis, para cessar este volume de contatos.

A gente ficava em contato com muitas áreas que eram impactadas pelo trabalho do time de CX. Então a gente alimentava discussões, comentava e ia incomodar outros times com base em tudo o que a gente recebia dos clientes e com base no que estava dando problema, por assim dizer. (E10)

Por outro lado, esta tarefa também parece impulsionar a *fintech* em outros aspectos:

Em linhas gerais, eu acho que eu tenho o papel de entender o cliente e estabelecer uma relação que vai muito além da parceria ou de prestação de serviços para algo que traga algum tipo de excelência e valor agregado. (E11)

Já os profissionais de nível estratégico podem levar estas percepções adiante para a evolução e crescimento escalável da *fintech* (E1, E2, E3). A mesma responsabilidade foi exemplificada pelo entrevistado E3, que ocupa o cargo de *Head* de Operações. Para ele, seus entregáveis se resumem em:

Garantir que o cliente tenha um suporte sempre que ele precisar. Fazer com que a empresa evolua de acordo com a necessidade dos clientes. Garantir que a empresa cresça seus produtos e serviços, oferecendo suporte para que esses produtos sejam devidamente usados e conhecidos e possam evoluir de acordo com a experiência de uso. (E3)

Um ponto em comum nas conversas com os entrevistados de nível tático e estratégico (E5, E4, E3, E1) é a preocupação com a eficiência e os custos da experiência do cliente em si. Segundo eles, o cliente necessita ter acesso a informações e resolução de problemas de forma satisfatória sem que isso incorra em custos elevados para a *fintech*. Para eles, uma estratégia para redução de custos é o investimento em automações, via autosserviços e/ou autoatendimento, que quanto mais eficientes, menos custam para a *fintech*, deixando o contato humano mais voltado aos casos de maior criticidade e complexidade, conforme exemplificado por E4 e E1:

Então, o meu escopo é entender o que entra, o porquê estar entrando e o que a gente pode fazer para que isso não derive para o atendimento humano, que esse contato possa ser barrado com uma automação, sem atrapalhar a experiência do cliente. Como eu disse, nós estamos olhando muito para que a gente ganhe eficiência com uma operação menor, e se for necessário, sem atendimento humano. (E4)

O aplicativo precisa ser tão autoexplicativo que não precisa de atendimento, mas isso é impossível. Os *bots* tem que ser tão bons que resolvam 99% das coisas online, a exceção fica para um time humano que atenda com qualidade. Essa lógica não se monta em um mês, mas sim em anos. Então, a *startup* quando é pequenininha não está nem aí com esse tipo de problema. Se eu não tiver usuário, eu vou morrer. Então traz o usuário que eu dou um jeito, porque essa cultura não está amadurecida. Mas quando você está grande, você precisa fazer isso funcionar perfeitamente. (E1)

Por último, as tarefas de gestão de pessoas foram citadas pelos profissionais de nível Operacional como algo inerente à rotina, pois são eles que lideram os times de analistas que interagem com o cliente final e acolhem suas dúvidas, problemas e insatisfações. Como os analistas são profissionais expostos diariamente às situações negativas da experiência do cliente com suas finanças, pois são a linha de frente do atendimento, estão mais suscetíveis a serem críticos da *fintech* que pertencem, tomando as dores do cliente para si e, por isso, carecem de devolutivas e uma gestão próxima (E7). Para E7 o clima organizacional de CX reflete-se na satisfação do cliente, pois torna o time mais empático e capaz de lidar de forma resiliente com os problemas trazidos pelos clientes. Além disso, a performance produtiva e qualitativa desses profissionais impacta diretamente na capacidade do atendimento e, consequentemente, na eficiência da *fintech* e na experiência do cliente (E8, E9 e E12).

Sobre o código CX002, que trata dos principais pontos sobre como a área evoluiu ao longo do tempo, foram ouvidos os entrevistados E4 e E11 que trabalham na área de serviços aos clientes há mais de 20 anos. Para o entrevistado E11, a área de atendimento, através do CRM, antecedeu a área de *customer experience*, que se baseava exclusivamente na resolução de problemas quando havia reclamações. Para ele, com a expansão da visão centrada no cliente (*customer centricity*), houve uma mudança nessa dinâmica. E4 e E11 concordam que a responsabilidade anterior ao CX era apenas de acompanhamento quantitativo e o atingimento das metas de níveis

de serviço ao consumidor estabelecidas pelos órgãos regulatórios, seja o Banco Central (Bacen), o Instituto de Defesa do Consumidor (Procon), entre outros.

Segundo os entrevistados E4 e E11, havia pouco ou nenhum acompanhamento sobre aspectos qualitativos do que os clientes traziam de informações, nem troca de conhecimento entre áreas, ou mesmo devolutivas sobre ações de desenvolvimento e aperfeiçoamento do produto. No entendimento desses entrevistados (E4 e E11), a nova visão sobre a área de CX permite maiores trocas e abertura com a área de produtos e tecnologia (E4).

Por outro lado, o código CX003 também demonstrou que a área de CX ainda carece de protagonismo nas *fintechs* analisadas. Uma das evidências trazidas pelos entrevistados é que as áreas como produtos e tecnologia ainda não consomem proativamente os dados de CX (E6, E9). Esse protagonismo da área e, consequentemente, da experiência do cliente, parecem ser maiores quanto mais estrutura organizacional houver (E8, E4). Para E8, por exemplo, uma diretoria de *customer experience* traz mais avanços para a experiência do cliente do que quando a área não possui uma estrutura formal na organização. Além disso, o incentivo para que CX esteja no centro das discussões da empresa precisa ser estimulado pela alta gestão (E10).

Um dos elementos fundamentais para a experiência do cliente ficou evidenciado através do código CX004, sobre *customer centricity*, a cultura das *startups* de colocar o cliente no centro de seus modelos de negócio. Para parte dos entrevistados (E1, E2, E8 e E10) a experiência do cliente em uma *fintech* como um todo, depende de que esta cultura esteja presente no dia a dia da companhia. E1, E2 e E10 trouxeram que os fundadores de suas *fintechs* foram responsáveis por trazer essa mentalidade para todas as áreas de suas empresas, como um valor cultural.

Nasce com os fundadores, mas hoje a gente já tem muitos executivos que entenderam a necessidade e que o norte da companhia é a experiência do cliente. Mas isso era menos frequente antes das *startups*, especialmente aqui no Brasil. Mas hoje está muito mais difundido, muito mais claro, especialmente nas *startups*. Isso é algo que vem com os fundadores, na sua grande maioria. (E2)

Embora essa cultura seja forte no momento inicial da *fintech*, ela tende a ser enfraquecida à medida que esse modelo de negócios se expande, conforme a percepção de E1 e E10, o que é prejudicial à absorção de aprendizados para melhoria contínua do produto, conforme proposto pela *lean startup*, e à sustentação do seu crescimento.

Somos uma empresa que nasceu orientada pelo usuário. Os fundadores pensaram isso. Mas, em algum momento do crescimento se perderam nessa execução. No momento em que foram colocados vários projetos e MVP's ao mesmo tempo, junto com metas de crescimento muito além da nossa capacidade de aprendizado, chegaram usuários diferentes e acabou se transformando numa bagunça. (E1)

Quando a empresa era pequena, todos os diretores, os fundadores, eram conhecidos e acessíveis, eram um direcionador de comportamentos. [...] Depois de um certo momento, isso deveria ter sido passado, não pelos fundadores, porque eles acabaram ficando menos relevantes, mas pelos diretores e executivos. [...] A gente ouvia muito que o cliente deveria estar no centro do negócio. Mas, na prática, a gente via pouquíssimo isso acontecer, especialmente em outros times que não fosse o CX. (E10)

Além disso, para E10 há também o descontentamento de que por mais que a área seja direcionada ao valor de *customer centricity*, como um guardião do cliente, as outras áreas não seguem o mesmo valor na prática.

Agora, as outras áreas deveriam ter uma mentalidade do cliente no centro do negócio. Deveriam ser consultivas e proativas em conversar com o time de CX para entender quais são os impactos de várias ações que eles tomam sem saber como vai ser para o cliente. Mas CX não deve ser quem vai atrás das áreas, elas é que devem vir nos consultar antes de agir. (E10)

Ao longo das entrevistas, notou-se que o código CX005 foi o mais controverso em resultados, pois pedia para que o entrevistado descrevesse se a área em que atuava se parece com uma área de *customer experience*. Para E9 e E10 não existe uma definição clara nas empresas em que trabalham sobre a nomenclatura da área, mesmo tendo os conceitos explicados ao longo da entrevista:

Eu acho esses conceitos confusos. Não sei se é porque no mercado brasileiro é confundido com o sucesso do cliente, então eu não tenho a clareza necessária para falar isso. Eu fui ensinada de forma confusa mesmo, acho que misturando um pouco das duas coisas. (E9)

Sempre teve essa ambiguidade entre atendimento e CX., Mas em decisões estratégicas a gente falava CX, que é um pouco mais pomposo, mas quando a gente ia se referir ao nosso trabalho, a gente falava do atendimento. (E10)

Foram encontradas também posições antagônicas dentro de uma mesma empresa. O entrevistado E2 assume que a experiência do cliente, embora não seja e nem deva ser uma área, é uma responsabilidade que hoje já é compartilhada com todas as áreas da empresa. Já o entrevistado E8 afirma:

Hoje a gente faz atendimento, a gente não tem uma área de *customer experience*, a gente não olha para a experiência do cliente como um todo. [...] Então eu falo que embora a gente trabalhe, não é uma área de *customer experience*, porque a gente não tem uma empresa direcionada para isso. (E8)

O código CX006 evidenciou aspectos sobre a integração entre CX e Produtos e Tecnologia, que deve evoluir para que a sinergia de eficiência e crescimento aconteça. O que ocorre é que na prática essa mecânica não funciona, ou é pouco estruturada, o que pode ser um empecilho ao crescimento da *fintech*, já que parte dos clientes se sentem frustrados e optam por abandonar a empresa (E3, E4, E7, E9, E10, E12).

Infelizmente é algo que tem que ser mudado, porque esses times (produto e tecnologia) passam muito tempo desconectados do cliente. Analisam tudo por

meio de métricas e dados que para eles são compreensíveis, mas que em muitos momentos se distancia do cliente final e isso pode acabar levando o serviço a virar irrelevante para o cliente. (E10)

Os testes - ou MVP's - realizados pelos times de produtos e tecnologia não são rigorosamente comunicados ou acompanhados junto à área de CX, o que poderia agregar valor para a prevenção, correção e aperfeiçoamento de forma mais célere (E9).

Qualquer detalhe que você altere, um botão que você mude o lugar, quem vai receber a primeira reação do cliente, geralmente, é a área de atendimento. Se esse *feedback* parar no atendimento não tem como a área de produtos saber se deu certo ou se não deu certo. (E9)

A mesma sinergia deve acontecer em cenários de crises e instabilidades dos serviços oferecidos pela *fintech*, em que o time de produtos e tecnologia deve ter pronta manobra e atuação a fornecer para o time de CX, a fim de conter o volume de contatos de clientes insatisfeitos, por exemplo (E4, E7, E9, E10, E11).

A comunicação entre o time de produtos e tecnologia e a área de CX, por vezes, carece da ausência total de informações, o que parece se deteriorar em virtude do ritmo de crescimento da *fintech* (E7). Em outros momentos, a comunicação ocorre de forma ruidosa, com desencontro de informações (E4). Porém, o pior cenário na percepção dos entrevistados é o de ausência de informações, em que se sabe que a empresa realizou mudanças ou lançamentos de novas funcionalidades, campanhas, avisos ou promoções apenas quando o cliente vem reclamar ou perguntar algo sobre o que foi feito (E4, E6, E7, E10, E12).

4.2 PROBLEMAS EM *CUSTOMER EXPERIENCE*

Sobre o código CX007, que trata sobre os principais problemas da área de CX, foram trazidos aspectos que podem ser resumidos na Tabela 3.

TABELA 3: PRINCIPAIS PROBLEMAS DE CUSTOMER EXPERIENCE EM FINTECHS (CX007)

Problemas	Descrição	Entrevistados
Problema 1: Comunicação	1. Comunicação interna: CX não ser avisado sobre novos lançamentos, problemas que impactam o cliente, ou direcionamento técnico para lidar com o cliente. 2. Comunicação interna: Não ter visibilidade sobre projetos de outras áreas e não poder priorizar ações para o cliente. 3. Comunicação externa: A empresa não é clara com o cliente em suas comunicações e não pede a opinião de CX.	E4, E6, E7, E10, E12
Problema 2: Gestão de Pessoas	1. Lidar com stakeholders que pressionam por resultados desafiadores e rápidos. 2. Cultura de alta performance não é bem aceita e há baixo engajamento dos times, por causa das mudanças inesperadas e a pressão sobre os resultados da área. 3. Analistas de atendimento não se sentem ouvidos em suas sugestões sobre a fintech e a experiência do cliente.	E5, E6, E7, E8, E9
Problema 3: Eficiência	1. CX tende a ter altos custos com a sua operação e soluções ao cliente, comprometendo o crescimento escalável da <i>fintech</i>, em eficiência e custos. 2. Automações nem sempre satisfatórias e humanizadas do ponto de vista do cliente. 3. CX tende a apagar incêndios e não resolver problemas do cliente em sua causa raiz	E1, E4, E5, E8, E9, E11
Problema 4: Crescimento	1. A fintech adquire e lança novos produtos, mesmo com graves imperfeições, o que impacta a área de CX. 2. CX precisa remediar problemas na experiência do cliente, para que o valor da marca não seja afetado. 3. CX precisa cuidar para que a voz do cliente seja ouvida para a correção de problemas.	E1, E3, E10

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

4.3 PROBLEMAS EM FINTECHS

No código FIN001, alguns entrevistados que já passaram pela fase da escala em uma *fintech* relataram que esse é o momento de maior desorganização da empresa, com crescimentos da base de clientes acima de 100% por ano (E1, E4, E7, E10, E11 e E12). Essa etapa de crescimento exponencial ocorre após uma rodada de captação de recursos de investidores, que disponibiliza recursos para sustentar a inovação das *fintechs* (E1, E2, E3, E4). Para isso, a *fintech* necessita lançar novos produtos em ritmo acelerado e realizar agressivas campanhas de aquisição de novos clientes, estruturadas por meio de ações denominadas *growth* nas *fintechs* (E1, E4).

Equilibrar o *growth* e rentabilizar a *fintech* são equações ainda mal resolvidas nas *fintechs*, em certa medida pelos custos dos lançamentos de produtos imperfeitos, processos ineficazes ou mesmo pela pouca escuta sobre as necessidades do cliente (E1, E4 e E10).

O código FIN002 trouxe alguns exemplos sobre o quanto a disrupção é importante para o crescimento de uma *fintech*, porém é também um incômodo como, ‘por exemplo, tem muita inovação, mas é como trocar o pneu com o carro rodando, porque nada que é lançado está 100% bom’ (E6). Enfrentar a escala de forma desestruturada pode, em última instância, destruir o valor de mercado do negócio, dados os custos da ineficiência organizacional (E1). Além disso:

Acho que as corporações e os incumbentes já tinham isso. Não se cresce sem ter capacidade. Então a *fintech* precisa ousar, não pode ter nenhuma trava. Mas também não dá para ser um negócio descontrolado, porque você perde o que é mais valioso que é essa conexão com o usuário. [...] E ali, no lado bom, nosso crescimento trouxe quantidade de usuários muito acima do esperado. Mas por outro lado, destruiu o valor do nosso negócio. (E1)

O código FIN003 trouxe alguns dos problemas mais frequentes nas *fintechs*, especialmente no estágio de escala. Os problemas mais citados mencionam sobre a precariedade do planejamento estratégico para passar por essa etapa. Um dos exemplos é o descompasso entre a contratação de pessoas e as necessidades da empresa que, após o pico de crescimento, precisam demitir (E4, E6, E8, E9, E10).

Há também a preocupação de que o ritmo acelerado da escala gere um fenômeno em que a *fintech* inclui muitos novos usuários simultaneamente, enquanto não possui capacidade organizacional interna para reter esses clientes, por meio da garantia de serviços, produtos e atendimento bem executados (E1, E4, E8, E9, E11). Para E1, parte da desorganização das *fintechs* é responsabilidade da alta cúpula, que

negligencia a estruturação dos times e seus processos nas etapas iniciais da *fintech*, e prejudica a mitigação de riscos para a etapa de escala.

O viés da gestão de pessoas também piora com o crescimento acelerado das *fintechs*, afinal, é necessário gerir pessoas em um cenário de dinamismo e incerteza de informações. Sobretudo, é necessário torná-los times de alta performance, capazes de entregas de alta qualidade e produtividade (E5, E6, E7, E8, E9). Para E1 existe também a influência da mentalidade dos fundadores para que a cultura de crescimento da *fintech* dê certo: 'cultura de dono'. Segundo ele:

Para alcançar a escala, é necessário primeiro escalar a cultura de dono. E para escalar a cultura de dono, você tem que ter todos aqueles atributos: não existe comando e controle, existe autonomia e confiança. E isso gera um ciclo virtuoso de todos estarem no mesmo propósito. A cultura de dono é talvez o maior desafio de todos, tão importante quanto escalar o modelo de negócios. (E1)

Por último, em FIN004, entrevistados de três *fintechs* diferentes disseram que o Nubank seria o maior caso de sucesso sobre estratégias de CX. Para E1, o maior ponto de êxito seria o fato de que o Nubank atuou durante cinco anos com um único produto: cartão de crédito. Na visão dele (E1), investir em apenas um único produto e aprender ao máximo com estes clientes antes de colocar outros produtos em MVP's foi a estratégia mais acertada da empresa.

Para E11, a área de CX no Nubank trouxe o viés de encantamento ao cliente, uma vez que era completamente diferente da experiência com bancos tradicionais, trazendo a aquisição e fidelização de novos clientes. Mesmo com um único produto (cartão de crédito), que bancos comerciais tradicionais oferecem de forma idêntica, a empresa se destacou, pois construiu um relacionamento personalizado e próximo com seus clientes, de forma simplificada pelo meio digital (E11).

E7, por sua vez, reforça o aspecto da grande autonomia para resolução de problemas do time de CX do Nubank, que é capaz de resolver problemas complexos em minutos, como questões de cancelamento de compras, o que, para ele, seria um dos fatores de sucesso.

4.3 ESTRATÉGIAS DE *CUSTOMER EXPERIENCE* EM *FINTECHS*

Por conseguinte, o código EST001, sobre como a área de CX se apresenta de fato, trouxe que, embora a nomenclatura e o escopo não sejam claros nas organizações, todos os entrevistados têm em comum o fato de que lidam com o atendimento ao cliente em seus diversos canais e pontos de contato (atendimento *omnichannel*) e, por isso, precisam resolver todas as demandas pertinentes aos problemas que ele encontra na *fintech*.

Como responsabilidades adicionais da área de CX, por exemplo, há a responsabilidade de promover alinhamentos e definir estratégias com times como produtos, financeiro, entre outros, por meio de grupos de trabalho e reuniões de discussão recorrentes, para apresentação de oportunidades, bem como discutir sobre a jornada do cliente (E3).

Além disso, ao estabelecer o contato direto com o cliente, CX oportuniza uma experiência positiva com o cliente e a melhoria de sua percepção de satisfação com a *fintech*, que pode ser metrificada através de indicadores como o *Net Promoter Score* (NPS) (E2 e E7). O NPS é uma pesquisa de satisfação enviada aos clientes de uma *fintech*, para saber o quanto recomendam os serviços desta para seus amigos ou familiares e que é altamente impactado pela percepção do cliente sobre a sua jornada e experiência (E2 e E7). Não obstante, as entrevistas apontaram na direção de que CX deve ser uma área pivô a ser ouvida dentro da empresa (E10):

E ali eu tive a impressão de que o time de CX não tem só essa frente de resolver as dúvidas, os problemas, e fazer com que o cliente volte a usar o serviço com um bom NPS, mas ele é literalmente um time a ser usado. Ele deve servir aos outros times para que os outros times entendam o que o cliente quer. (E10)

Alguns entrevistados trouxeram sobre como a área de CX é estratégica em si mesma. E7 diz que cuidar da experiência do cliente se tornou um assunto ‘da moda’, mas também foi benéfico por ser um diferencial competitivo entre *fintechs*, uma vez que enquanto uma *fintech* é capaz de resolver problemas de forma quase instantânea, outras demoram dias, ou até meses, para resolver as mesmas questões.

E11 adiciona que as *fintechs* promovem a disrupção também do relacionamento com os clientes, que é mais encantador em comparação com bancos tradicionais, o que aumenta a relevância da área de CX em *fintechs*. E1 concorda com esse diferencial trazido pelo *customer experience*, e diz que esta é a área que deve amparar a construção de um modelo de negócios bem executado.

Assim como foi possível notar os principais problemas e vulnerabilidades da área de CX nas *fintechs*, foi possível, consequentemente, mapear algumas estratégias que deram certo em amenizar tais problemas e sustentar o crescimento destas empresas através do código EST002, conforme a Tabela 4.

TABELA 4: PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE CUSTOMER EXPERIENCE EM FINTECHS (EST002)

Estratégias	Ações Estratégicas	Entrevistados
Estratégia 1: Comunicação	1. Comunicação interna: Garantir que o <i>feedback</i> do cliente seja ouvido pelas áreas de tecnologia e produtos, através da apresentação da análise de dados quantitativos e qualitativos, como análise de motivo de entrada e NPS. 2. Comunicação interna: Reuniões recorrentes com a área de Produtos e Tecnologia, tanto para discussão de próximos lançamentos de funcionalidades, quanto de ações corretivas. 3. Comunicação interna: Sinalizar ao CX sobre eventuais problemas no produto, com respostas rápidas e prazo de resolução quando identificado algum incidente a partir de relatos dos clientes e de oscilações de volume de entrada de contatos. 4. Comunicação externa: Fluxo de comunicação antecipada e consultiva com CX sobre quaisquer comunicações da empresa que tenham impacto no cliente.	E7, E10, E12
Estratégia 2: Gestão de Pessoas	1. Fomentar o engajamento e a melhoria do clima organizacional da área de CX através da divulgação transparente sobre as estratégias e dificuldades do setor. 2. Capacitar o time de liderança e analistas para a alta performance, tornando-os conhecedores especializados na jornada do cliente e dos produtos. 3. Estabelecer vínculos de confiança e pertencimento com o time através da escuta ativa sobre melhorias dos produtos, incluindo-os em discussões de melhoria sempre que possível e trazendo devolutivas sobre o que será feito com relação às insatisfações dos clientes. 4. Garantir que o time promova a empatia e acolhimento do cliente em momentos de tensão, uma vez que <i>fintechs</i> lidam com a vida financeira das pessoas.	E6, E7, E8, E9, E11
Estratégia 3: Eficiência	1. Garantir autonomia de processos para que o time de analistas seja capaz de resolver os problemas do cliente de fato, com rapidez e assertividade, diminuindo o atrito da experiência malsucedida. 2. Gerir os dados, métricas e indicadores da experiência do cliente que possibilitem que a área seja preditiva nas melhorias necessárias, antes que os problemas aconteçam em maior volume. 3. Utilizar os dados de CX para servir ao cliente com interações <i>omnichannel</i>, humanizadas e hiper personalizadas. 4. Automatizar o atendimento e os serviços da <i>fintech</i> sempre que possível, principalmente sobre questões de baixa complexidade, permitindo que o atendimento humano seja a exceção.	E1, E4, E5, E7, E12
Estratégia 4: Crescimento	1. Definir indicadores de sucesso na experiência do cliente e medir o impacto das ações implementadas por produtos, <i>growth</i> e tecnologia, para fechar o ciclo de melhoria contínua em <i>lean startup</i>, levando a frente essas informações. 2. Não lançar MVP's ou campanhas de aquisição de novos clientes sem que a área de CX possa ter o mínimo de suporte e informações adequadas às suas necessidades, para conduzir o atendimento. 3. Ter como meta ideal de produto aquele que é tão autoexplicativo que não necessite de nenhum contato do cliente para sanar dúvidas ou problemas. 4. Garantir que a área de CX tenha sempre uma operação enxuta em custos e adequada ao planejamento estratégico da empresa, para promover a saúde financeira da <i>fintech</i>.	E1, E2, E3, E5, E10

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Nota-se, a partir da visão acima, que as estratégias mencionadas nas entrevistas solucionam os principais obstáculos da área de CX descritos pelos entrevistados na Tabela 5 e o problema de pesquisa proposto.

Em última instância, no código EST003, evidencia-se que as *fintechs* precisam melhorar seus produtos e torná-los mais eficientes por meio de ciclos de melhoria contínua conforme proposto pela *lean startup*, de preferência aperfeiçoando os existentes antes de lançar novidades sucessivamente.

Vamos fazer bem-feito, vamos ter a cultura de aprendizado para depois colocar outros produtos. Uma coisa que não está claro em algumas *fintechs* e *startups* que começam a crescer é que, na verdade, para você ser relevante para o usuário, você precisa ter uma *feature*. Se eu tiver uma coisa bem-feita que ninguém faz, só você faz ou faz melhor que o outro, já é um fator tremendo de diferencial. (E1)

A melhoria contínua deve ocorrer no mesmo ritmo em que se adquirem novos clientes, o que se torna difícil de se equacionar, dados os seus recursos escassos:

Quando eu falo de capacidade de execução e capacidade de implantação, a gente vive a mesma realidade que a maioria das empresas vivem. Eu quero fazer um monte de coisa e não consigo fazer tudo ao mesmo tempo. Faz parte do jogo. Não existe companhia que tenha recursos ilimitados disponíveis para fazer tudo ao mesmo tempo. Então, o segredo está em escolher bem o que fazer para que gere o melhor valor para o cliente. (E2)

Outra objeção para que a melhoria contínua seja bem executada é a dificuldade em lidar com grandes bancos de dados com as informações dos clientes, bem como suas sugestões e necessidades (E8). Há também dificuldade na definição de processos e responsabilidades para que estes dados sejam levados aos *stakeholders* corretos (E8).

A empresa que relatou possuir maior domínio e estruturação no tratamento de dados e execução de planos de melhoria contínua, parece ter maior tranquilidade com a posição que ocupa em seu mercado (E2). No mesmo sentido, a empresa com baixa

capacidade de execução de planos de melhoria contínua sofreu fortes impactos no seu crescimento, no momento da escala (E1).

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo da pesquisa era mapear as principais estratégias na área de *customer experience* que impulsionam o crescimento das *fintechs* no Brasil. Até onde esse estudo pôde avançar, por meio das entrevistas semiestruturadas com 12 gestores de *customer experience* de *fintechs* brasileiras, esse objetivo se cumpriu. Foi possível (i) captar diferentes nuances sobre como funciona a área; (ii) quais os seus principais problemas atualmente; e (iii) ações estratégicas que promovem a sua eficiência e escala.

Ainda não há um discernimento claro sobre *customer experience*, ou simplesmente atendimento ao cliente, para parte das pessoas que atuam na área. Apesar disso, na prática esses profissionais parecem atuar em um modelo parecido com o que a literatura aponta como *customer experience*, em outros momentos desempenhando um papel misto de *customer success* (Hilton et al., 2020).

Do ponto de vista da experiência do cliente, a função do gestor de CX na *fintech* parece ser importante, ao passo que permite a coleta de dados para a elaboração de *insights* e correção de problemas, assim como proposto por Hilton et al. (2020). Porém, o ponto central dessa tarefa é que o *feedback* trazido pela análise do motivo de contato é capaz de retroalimentar o ciclo de *lean startup*, como proposto por Ries (2011), ou seja, promove a aprendizagem, fazendo com que o empreendedor ajuste o produto de forma rápida, sem perder recursos com produtos ou soluções incorretas ou falhas, por exemplo.

Segundo Hilton et al. (2020), uma das funções da área é auxiliar o cliente a expandir o valor de uso sobre determinado serviço ou produto. Através da interação com o cliente, o CX consegue captar diferentes percepções sobre o produto, seja valor financeiro, social, operacional ou estratégico, e auxiliar as áreas do negócio a ampliar este valor de uso (Porter & Heppelmann, 2015; Hochstein et al., 2020).

O papel estratégico de CX nas *fintechs*, abordado pelos entrevistados acima, é consonante com o que é apontado na literatura, sobre a responsabilidade das *fintechs* em se relacionar melhor com seus clientes do que os bancos comerciais tradicionais (Muthukannan, Tan, & Leong, 2021, Mainardes, Costa, & Nossa, 2022). Com o CX bem estruturado, o relacionamento com os clientes ocorre com maior facilidade, então a atração e retenção de clientes é favorecida, auxiliando também a ampliação da parcela de mercado e a escala (Alkhazaleh & Haddad, 2021).

Os entrevistados também trouxeram apontamentos que se conectam com os estudos de Hilton et al. (2020), que aborda a evolução da gestão de clientes, como sendo um fenômeno que nasce com dados quantitativos do CRM e evolui para modelos, como o CX, que agregam também dados qualitativos para a coleta de *insights* sobre os produtos e serviços de uma empresa.

A cultura de colocar o cliente ao centro do negócio, embora esteja presente em seus momentos iniciais, parece ainda não ser difundida em todas as áreas das *fintechs* mais desenvolvidas. *Customer centricity* e a escuta ativa dos clientes, quando bem executados, podem ser importantes para o crescimento saudável da *fintech*, pois facilitam a compreensão das prioridades da empresa; permitem que a inovação da *fintech* se sustente, mantendo-a competitiva; evitam a deterioração de valor da marca; e fidelizam o cliente.

Além disso, a centralidade do cliente está de acordo com os fundamentos da metodologia *lean startup*, promovendo ciclos de aprendizado contínuo para o desenvolvimento da empresa, e ao que a literatura propõe como valores centrais de *customer experience* (Barbu et al., 2021; Hilton et al., 2020).

Para enfrentar a escala, que é o momento de maior desorganização organizacional da *fintech*, devido ao crescimento exponencial da base de clientes, é necessário um alto ritmo de inovação sustentado por investimento externo, bem como de campanhas agressivas de aquisição de novos clientes. No entanto, equilibrar este crescimento e rentabilizar a *fintech* são equações ainda mal resolvidas.

A disrupção é importante para o crescimento de uma *fintech*, mas fazê-lo de forma desestruturada na escalada do modelo de negócios, pode destruir o seu valor de mercado. Os problemas mais frequentes nas *fintechs* durante o estágio de escala incluem a precariedade do planejamento estratégico, o descompasso entre a contratação de pessoas e as necessidades da empresa e a falta de capacidade organizacional interna para reter novos clientes. Assim como exposto por Zajko (2017), embora o ritmo de crescimento das empresas entrevistadas seja o de escala, com crescimento superior a 100% por ano, os seus desafios ainda estão mais caracterizados como pertencentes à etapa de transição, já que essas empresas ainda tropeçam na superação da informalidade de sua estrutura e processo organizacionais e, portanto, comprometem a sua capacidade de suportar a escalada (Picken, 2017).

Da mesma forma, ao identificar os desafios em CX das *fintechs*, foi possível notar que consistem em quatro eixos principais: comunicação, gestão de pessoas, eficiência e crescimento. A comunicação é um problema ao crescimento porque, caso a área de CX não possa ser ouvida ou não seja consultada, há o risco de se lançarem

novas funcionalidades, produtos ou serviços desconectados do interesse real do cliente, o que ocasiona uma perda de recursos e eficiência.

A gestão de pessoas também é crítica porque o desempenho dos funcionários precisa ser de alta performance, em busca da otimização máxima de recursos da empresa, em um cenário de dinamismo e alta pressão. Por outro lado, o profissional da base da experiência do cliente lida com o atendimento e precisa garantir a qualidade, por meio de interações empáticas e eficientes.

Por último, o crescimento se torna problemático para CX na medida em que seu ritmo causa um descontrole na capacidade da *fintech* absorver aprendizados em prol de melhorias ao cliente, fazendo com que, eventualmente, muitos MVP's sejam implantados sem o mínimo de estrutura desejável. A eficiência também fica comprometida em CX, porque os custos operacionais aumentam e é necessário lutar contra o tempo para mitigar os riscos à experiência do cliente e ao valor do negócio (Barbu et al., 2021).

O descompasso entre aquisição e retenção de clientes neste crescimento impacta diretamente a receita da *fintech*. Os clientes são adquiridos por meio de altos custos de investimento em marketing, por exemplo. Ao utilizar os serviços da *fintech*, o cliente se depara com um produto ou serviço imperfeito e, por isso, opta por não o utilizar. Sendo assim, o que deveria ser o retorno do investimento, por meio da utilização dos produtos rentáveis da *fintech*, não acontece. Em suma, o que parece ser o principal desafio de CX para as *fintechs* hoje são seus aspectos organizacionais, dada a informalidade de sua estrutura e de seus processos e que geram a fragilidade da capacidade para suportar a sua escalada (Zajko, 2017; Picken, 2017).

Na sequência, as oportunidades mapeadas se traduzem em estratégias da área de CX para que, mesmo com o cenário apresentado, consiga impulsionar a

fintech a um crescimento escalável. Na estratégia 1 foram mapeadas ações em prol da melhoria da comunicação entre CX e as áreas, em que é possível realizar reuniões recorrentes para alinhamento de projetos e a apresentação dos indicadores que representam o *feedback* do cliente, melhorando assim a rapidez e a qualidade das informações. Diminuir a assimetria informacional e o distanciamento entre as áreas de produtos, tecnologia e CX deve ser um dos objetivos mais básicos da *fintech*.

Na estratégia 2, as ações buscam evoluir a gestão de pessoas, com ações de melhoria de clima organizacional e capacitação para aqueles que, no primeiro nível, lidam diretamente com a vida financeira dos clientes da *fintech* e que podem impactar negativamente em sua experiência. Capacitar pessoas da linha de frente e gestores do CX pode ser um fator determinante para a melhoria da satisfação do cliente, ao gerar uma interação personalizada e resolutiva e, conseqüentemente, melhorar a fidelização da *fintech*. Assim como os clientes externos, o time de atendimento de CX deve ter seu *feedback* sobre o produto ouvido ativamente, como clientes internos da *fintech*, gerando um ciclo virtuoso de melhoria contínua.

Na estratégia 3, a discussão é sobre ações de eficiência, como automações de robôs de atendimento, autonomias de execução de processos para o primeiro nível, e a utilização de dados para a melhoria da experiência do cliente. A eficiência em CX não deve residir somente na redução de custos, mas também nas ações preventivas de correção de produto; na garantia de que os processos para o cliente sejam executados de forma rápida e assertiva; e no mapeamento da jornada do cliente para eliminação dos seus pontos de atrito. As inovações tecnológicas nas *fintechs* permitem que CX ofereça aos seus clientes interações cada vez mais hiper personalizadas, com variedade de canais (*omnichannel*) e de baixo custo, por meio

de automação de processos em autosserviços, inteligência artificial, *chatbots* ou *big data*.

Por último, a estratégia 4 discorre sobre as ações para promover o crescimento em conjunto, com algumas premissas básicas como a participação de CX nos projetos de MVP's e a definição de indicadores para encerrar o ciclo de *lean startup* e garantir o crescimento saudável da *fintech* (Ries, 2011; Silva et al., 2020). A meta ideal de MVP para as *fintechs* deve ser que ele seja autoexplicativo para a maior quantidade possível de usuários, e que não necessite de apoio para a sua adoção e utilização. Essa meta garante que a área de CX tenha sempre uma operação enxuta em custos e adequada ao planejamento estratégico.

Ao aplicar as estratégias acima, as *fintechs* brasileiras podem melhorar sua estrutura organizacional e o planejamento do seu crescimento de escala de forma a atacar os pontos mais críticos como a garantia da centralidade do cliente entre áreas; a formalização das dinâmicas entre Produtos, Tecnologia e CX; processos mais eficientes na experiência do cliente; e o cuidado maior com a gestão de pessoas, por exemplo. Com isso, as estratégias promovem a saúde financeira e sobrevivência da *fintech*, especialmente em face à competição acirrada e assimetria de capacidades com relação aos bancos comerciais tradicionais, seguindo os moldes propostos pela *lean startup*.

Capítulo 6

6. CONCLUSÃO

Por meio de um estudo qualitativo, em entrevistas semiestruturadas com gestores de *fintechs* no Brasil, foi possível identificar que a área de *customer experience* (CX) pode impulsionar o crescimento de *fintechs* no Brasil. Foram evidenciadas as principais atribuições da área de CX, que consistem em captar dados qualitativos e quantitativos sobre a dinâmica da experiência do cliente e sua satisfação com a *fintech*, para criar oportunidades de melhoria junto à empresa, notadamente nas áreas de produtos e tecnologia.

Os principais desafios das *fintechs* incluem comunicação, gestão de pessoas, eficiência e crescimento. Para superar esses desafios e impulsionar o crescimento escalável da *fintech*, foram mapeadas quatro estratégias para a área de CX. Tais estratégias incluem melhorias na comunicação entre CX e outras áreas, evolução da gestão de pessoas, ações de eficiência e promoção do crescimento em conjunto.

Ter CX é fundamental para o crescimento saudável da *fintech*, pois facilita a compreensão das prioridades da empresa, mantendo-a competitiva, evitando a deterioração de valor da marca e fidelizando o cliente. Além disso, as atribuições da área de CX estão de acordo com os valores centrais da metodologia *lean startup*. As estratégias mapeadas pelo estudo visam superar os desafios enfrentados pelas *fintechs*, permitindo que a área de CX desempenhe seu papel fundamental no crescimento escalável dessas empresas.

O contribui com o avanço dos estudos na área de gestão de clientes, *customer experience* e *fintechs* no Brasil. Como foi possível perceber, as *fintechs* ainda carecem

de mais diretrizes claras que possam auxiliá-las no seu ciclo de crescimento escalável e sustentado, principalmente utilizando-se dos insumos trazidos pela área de *customer experience*. De forma prática, este estudo forneceu sugestões sobre como as *fintechs* podem efetuar seus planejamentos estratégicos, com a ajuda da área de *customer experience*, para alavancar sua escalabilidade e reduzir a incidência de alta taxa de mortalidade precoce nessas *startups*.

Uma das limitações deste estudo refere-se à dificuldade de alcançar entrevistados da alta gestão de *fintechs* do Brasil. Dos 12 entrevistados, apenas 3 podem ser considerados de alta gestão (nível estratégico) e outros 2 em nível tático. Além disso, por fazer uso da entrevista semiestruturada, este método favoreceu sujeitos de pesquisa escolhidos por conveniência, o que é um fator limitante.

Para estudos futuros, recomenda-se a expansão da pesquisa para outros públicos, com um número maior de respondentes, de outras *fintechs*, ou em comparação entre segmentos específicos de *fintechs*. A segunda sugestão é que se compare os resultados de como a área de *customer experience* se estabeleceu no Brasil em relação a outros países. Por último, é importante que se explorem ainda mais os estudos sobre as evoluções da gestão de clientes, seja por meio do *customer experience*, *customer engagement* ou *customer success*, entendendo como são aplicados às *startups*.

REFERÊNCIAS

- Adomavicius, G., Bockstedt, J. C., Gupta, A., & Kauffman, R. J. (2008). Making sense of technology trends in the information technology landscape: A design science approach. *MIS Quarterly*, 32, 779–809.
- Algamdi, A., Khalfa, S., Brika, M., Laamari, I., & Chergui, K. (2021). CRM system and potential customer loyalty trends: Some evidence of customer engagement. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(5), 44-52. DOI: 10.21833/ijaas.2021.05.005
- Ali, O., Ally, M., Clutterbuck, & Dwivedi, Y. (2020). The state of play of blockchain technology in the financial services sector: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 54, article 102199.
- Alkhazaleh, A., & Haddad, H. (2021). How does the Fintech services delivery affect customer satisfaction: A scenario of Jordanian banking sector. *Strategic Change*, 30(4), 405-413. DOI: 10.1002/jsc.2434
- Arner, D., Barberis, J., & Buckley, R. (2015). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47(4), 1271-1319. DOI: 10.2139/ssrn.2676553
- Ashta, A., & Biot-Paquerot, G. (2018). FinTech evolution: Strategic value management issues in a fast-changing industry. *Strategic Change*, 27(4), 301-311. DOI: 10.1002/jsc.2203
- Barbu, C., Florea, D., Dabija, D., & Barbu, M. (2021). Customer Experience in Fintech. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1415-1433. DOI: 10.3390/jtaer16050080
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Edição revista e atualizada. Lisboa: Edições 70.
- Blank, S. G. (2013). Why the lean startup changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5).
- Blank, S.G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, CA: K&S Ranch.
- Borges, L., Figueiredo, P., & Santos, E. (2021). Fatores determinantes da aceitação mercadológica da tecnologia bancária digital no contexto brasileiro. *Revisão de Marketing e Turismo*, 6(2), 1–36.
- Brubaker, I.T., de Paula Ferreira, I.E., & Ramos, P.H.B. (2022). Uso de pagamento móvel por QR-code por brasileiros. *Revista de Administração Unimep*, 19(12), 118-140.

- Carbó-Valverde, S., Cuadros-Solas, P., & Rodríguez-Fernández, F. (2022). Entrepreneurial, institutional and financial strategies for FinTech profitability. *Financial Innovation*, 8(1). DOI: 10.1186/s40854-021-00325-2
- Carvalho, A., Christino, J., & Cardozo, E. (2021). Digital bank accounts and digital credit cards: extending UTAUT2 to fintech services in Brazil. *International Journal of Services and Operations Management*, 1(1). DOI: 10.1504/ijson.2021.10038502
- Clarysse, B., & Bruneel, J. (2007). Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator. *R&D Management*, 37(2), 139-149. DOI: 10.1111/j.1467-9310.2007.00463.x
- Chan, R., Troshani, I., Rao Hill, S., & Hoffmann, A. (2022). Towards an understanding of consumers' FinTech adoption: the case of open banking. *International Journal of Bank Marketing*, 40(4), 886-917. DOI: 10.1108/ijbm-08-2021-0397
- Chen, Injazz J., and Karen Popovich. "Understanding Customer Relationship Management (CRM)." *Business Process Management Journal*, vol. 9, no. 5, 2003, pp. 672–688. DOI: 10.1108/14637150310496758.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- De Cock, R., Bruneel, J., & Bobelyn, A. (2019). Making the lean startup method work: The role of prior market knowledge. *Journal of Small Business Management*, 58(5), 975-1002.
- Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2011). Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup. *Harvard Business School Background*, Note 812-095.
- Fintechlab, Radar. (2020). *Edição 2020 do Radar FintechLab detecta 270 novas fintechs em um ano*. Recuperado em 28 de junho, 2022, <https://fintechlab.com.br/index.php/8/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novasfintechs-em-umano/>.
- Frederiksen, D., & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries's lean startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 169-189.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gomber, P., Kauffman, R., Parker, C., & Weber, B. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220-265. DOI: 10.1080/07421222.2018.1440766

- Harmeling, C., Moffett, J., Arnold, M., & Carlson, B. (2016). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. DOI: 10.1007/s11747-016-0509-2
- Henderson, C. M., Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2014). Consequences of customer engagement: How customer engagement alters the effects of habit-, dependence-, and relationship-based intrinsic loyalty. *Marketing Science Institute Working Papers Series*, 14–121.
- Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C., & Palmatier, R. (2020). Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? *Industrial Marketing Management*, 90, 360-369. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.08.001
- Hochstein, B., Rangarajan, D., Mehta, N., & Kocher, D. (2020). An industry/academic perspective on customer success management. *Journal of Service Research*, 23(1), 3-7.
- Ioannou, S., & Wójcik, D. (2022). The limits to FinTech unveiled by the financial geography of Latin America. *Geoforum*, 128, 57-67. DOI: 10.1016/j.geoforum.2021.11.020
- Kim, Jisu J., Lena Steinhoff, and Robert W. Palmatier. "An emerging theory of loyalty program dynamics." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 71-95.
- Ladd, T. and Kendall, L. (2017). Entrepreneurial cognition in the Lean Startup method. *Academy of Management Proceedings*, 2107(1), 1-27. DOI: 10.5465/AMBPP.2017.10753
- Mainardes, E., Costa, P., & Nossa, S. (2022). Customers' satisfaction with fintech services: evidence from Brazil. *Journal of Financial Services Marketing*, 1-18. DOI: 10.1057/s41264-022-00156
- Monteiro, G. (2019). High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 96-111. DOI: 10.1108/rausp-03-2018-0004
- Moro-Visconti, R., Cruz Rambaudo, S., & López Pascual, J. (2020). Sustainability in FinTechs: An Explanation through Business Model Scalability and Market Valuation. *Sustainability*, 12(24), 10316. DOI: 10.3390/su122410316
- Morse, J. (2015). Data were saturated ... *Qualitative Health Research*, 25(5), 587-588. DOI: 10.1177/1049732315576699
- Muthukannan, P., Tan, B., Chian Tan, F., & Leong, C. (2021). Novel mechanisms of scalability of financial services in an emerging market context: Insights from Indonesian Fintech Ecosystem. *International Journal of Information Management*, 61, 102403. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102403
- Newbert, S., Tornikoski, E., & Augugliaro, J. (2020). To get out of the building or not? That is the question: The benefits (and costs) of customer involvement during the

- startup process. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00209. DOI: 10.1016/j.jbvi.2020.e00209
- Novak, T., Hoffman, D., & Yung, Y. (2000). Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach. *Marketing Science*, 19(1), 22-42. DOI: 10.1287/mksc.19.1.22.15184
- Oliva, F., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1838-1856. DOI: 10.1108/jkm-06-2018-0361
- Payne, Adrian, and Pennie Frow. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management." *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 4, 2005, pp. 167–176., <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
- Piaskowska, D., Tippmann, E., & Monaghan, S. (2021). Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*, 54(6), 102101. DOI: 10.1016/j.lrp.2021.102101
- Picken, J. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.05.002
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96-114.
- Purcărea, T. (2018). Developing marketing capabilities by mapping customer journey and employer journey, considering the blurring of boundaries between marketing, technology and management. *Holistic Marketing Management Journal*, 8(1), 22–44.
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55.
- Richards, Keith A., and Eli Jones. "Customer Relationship Management: Finding Value Drivers." *Industrial Marketing Management*, vol. 37, no. 2, 2008, pp. 120–130. DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.08.005.
- Ries, E. (2008). *The lean startup*. Recuperado em 28 de junho, 2022, de <http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. New York, NY: Crown Business.
- Ries, E. (2017). *The startup way: How modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*. New York, NY: Currency.
- Romănova, I., & Kudinska, M. (2016). Banking and fintech: A challenge or opportunity? *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, 21-35. DOI: 10.1108/s1569-375920160000098002

- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. DOI: 10.5465/amj.2007.24160882
- Silva, D., Ghezzi, A., Aguiar, R., Cortimiglia, M., & ten Caten, C. (2020). Lean startup, agile methodologies and customer development for business model innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior Research*, 26(4), 595-628. DOI: 10.1108/ijebr-07-2019-0425
- Stone, M., Woodcock, N., & Wilson, M. (1996). Managing the change from marketing planning to customer relationship management. *Long Range Planning*, 29(5), 675-683. DOI: 10.1016/0024-6301(96)00061-1
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465. DOI: 10.1007/s11365-012-0234-3
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220. DOI: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74-81. DOI: 10.1057/ejis.1995.9
- Womack, J., & Jones, D. (1997). Lean Thinking—Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1148-1148. DOI: 10.1057/palgrave.jors.2600967
- Zajko, M. (2017). Challenges of scaling-up process for start-ups. *Balkan Region Conference on Engineering and Business Education*, 2(1), 62-70. DOI: 10.1515/cplbu-2017-0009
- Zoltners, A., Sinha, P., Sinha P.K., & Lorimer, S. (2019). What Is a Customer Success Manager? *Harvard Business Review*. Recuperado em 28 de junho, 2022, de <https://hbr.org/2019/11/what-is-a-customer-success-manager>

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Boa tarde, Sr./Sra. **[NOME DA ENTREVISTADA(O)]**

Sou Priscilla Altafim de Sousa do curso de Mestrado Profissional em Administração com linha de atuação em Estratégia, da Fucape - Pesquisa e Ensino.

Venho convidá-lo(a) a participar de uma entrevista como parte do levantamento dos dados para a pesquisa intitulada “Estratégias de *customer experience* em *fintechs*”.

O objetivo desta pesquisa é mapear as principais estratégias na área de *customer experience* que impulsionam o crescimento das *fintechs* no Brasil. Este estudo pretende colaborar de forma prática para identificar ações estratégicas para a escalabilidade de *fintechs*, acelerando seus ciclos de crescimento.

A coleta de dados se dará por meio de entrevistas e análise de documentos, que serão gravadas e transcritas para a análise de dados. As respostas serão tratadas de forma sigilosa e totalmente anônima e os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos. Na pesquisa, serão divulgados apenas dados sociodemográficos para mostrar o perfil do participante, como formação acadêmica, idade, cargo, tempo de experiência no cargo.

Será solicitado o relato das suas percepções e experiências laborais. A sua participação é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não há despesas para a sua participação. Enquanto participante você também pode desistir a qualquer momento da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Esta entrevista tem duração estimada de 60 minutos.

Caso haja alguma dúvida, gentileza entrar em contato com:

Priscilla Altafim de Sousa

E-mail: priscillaaltafim@gmail.com

Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

E-mail: sbastos@fucape.br

Após esses esclarecimentos, você aceita de forma voluntária participar desta pesquisa? Em caso positivo, qual o melhor dia e horário para a realização da entrevista?

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

- a) Registro de dados da entrevista:** Data, horário, local, duração.
- b) Registro de dados do entrevistado:** Antes de começar, peço gentilmente que você informe seu nome, idade, formação acadêmica, cargo e tempo na empresa atual.
- c) Informe de dados da pesquisa:** Apresentar brevemente o que são *fintechs* e a área de *customer experience*.

Bloco 1: Obter informações profissionais do entrevistado.

- (1) Há quanto tempo você trabalha / trabalhou em *customer experience* e quais são / foram suas principais responsabilidades?

Bloco 2: Extrair informações sobre o histórico organizacional.

(2) Como você avaliaria que essa *fintech* cresceu / tem crescido ao longo do tempo? Quais ações / estratégias você acredita serem mais eficazes ou menos para este crescimento?

Bloco 3: Obter informações sobre o desenvolvimento de estratégias de *customer experience*.

(3) Quais foram os principais desafios que você já enfrentou em *customer experience*? O que você fez para minimizar estes problemas?

(4) Quais ações / estratégias você acredita serem mais eficazes ou menos para *customer experience*?

Bloco 4: Obter informações sobre *lean startup* nas *fintechs* brasileiras

(5) Como você acredita que a área de *customer experience* pode ajudar a área de tecnologia / produtos para o crescimento da empresa?