
**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DE SERVIÇO AO CLIENTE E EXPERIÊNCIA:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA EVIDÊNCIA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O
CONTEXTO BRASILEIRO**

**STANDARDIZATION OF CUSTOMER SERVICE AND EXPERIENCE
PROCESSES: AN INTEGRATIVE REVIEW OF THE EVIDENCE AND ITS
IMPLICATIONS FOR THE BRAZILIAN CONTEXT**

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE Y
EXPERIENCIA: UNA REVISIÓN INTEGRATIVA DE LA EVIDENCIA Y SUS
IMPLICACIONES PARA EL CONTEXTO BRASILEÑO**

DOI: 10.54899/dcs.v23i95.6881

Submitted: 7/31/2026

Approved: 8/21/2026

Published on: 9/2/2026

Katrina de Oliveira Gazoni
Bacharel em Direito
Instituição: Centro Universitário São Camilo

RESUMO

A tensão entre consistência operacional e heterogeneidade das interações dificulta explicar como a padronização dos processos de atendimento alcança a experiência do cliente e seus desfechos. O objetivo foi analisar criticamente evidências nacionais e internacionais sobre os mecanismos e as condições que conectam padronização, experiência, satisfação, confiança, intenção de recompra, retenção e lealdade. Realizou-se revisão integrativa da literatura, conduzida mediante procedimentos estruturados de busca, verificação, extração e síntese crítica das evidências. O corpus reuniu 39 estudos científicos centrais e seis fontes metodológicas ou contextuais, com atualização dirigida até 23 de agosto de 2026. Os resultados indicam evidência mais consistente para a relação entre padronização e desempenho interno e para associações entre satisfação e desfechos. A ponte entre arquitetura do atendimento, experiência e comportamento mostrou-se indireta, dependente de consistência, confiabilidade, previsibilidade, controle, esforço e risco, bem como de canal, complexidade, privacidade, regulação e heterogeneidade. Os seis estudos empíricos brasileiros não testaram a cadeia completa, e uma evidência divergente apresentou problemas de mensuração. Propõe-se a 'variabilidade disciplinada' como síntese conceitual de núcleo padronizado e adaptação modular governada. Conclui-se que padronização não implica lealdade direta; seus efeitos são mediados, condicionais e ainda insuficientemente testados com comportamento observado no Brasil.

Palavras-chave: gestão de processos; desenho de serviços; experiência do cliente; satisfação; lealdade.

ABSTRACT

The tension between operational consistency and heterogeneous customer interactions makes it difficult to explain how customer service process standardization relates to customer experience and its outcomes. This article aimed to critically analyze national and international evidence on the mechanisms and conditions linking standardization, experience, satisfaction, trust, repurchase intention, retention, and loyalty. An integrative literature review was conducted through structured procedures for searching, verifying, extracting, and critically synthesizing evidence. The corpus comprised 39 core scientific studies and six methodological or contextual sources, with a targeted update through August 23, 2026. The findings show stronger evidence for the relationship between standardization and internal performance and for associations between satisfaction and outcomes. The bridge from service architecture to experience and behavior was indirect and depended on consistency, reliability, predictability, control, effort, and risk, as well as channel, complexity, privacy, regulation, and heterogeneity. The six empirical studies conducted in Brazil did not test the complete chain, and one divergent study presented measurement problems. 'Disciplined variability' is proposed as a conceptual synthesis combining a standardized core with governed modular adaptation. Standardization does not directly imply loyalty; its effects are mediated, conditional, and still insufficiently tested with observed behavior in Brazil.

Keywords: process management; service design; customer experience; satisfaction; loyalty.

RESUMEN

La tensión entre la coherencia operativa y la heterogeneidad de las interacciones dificulta explicar cómo la estandarización de los procesos de atención influye en la experiencia del cliente y en sus resultados. El objetivo fue analizar críticamente la evidencia nacional e internacional sobre los mecanismos y las condiciones que relacionan la estandarización con la experiencia, la satisfacción, la confianza, la intención de volver a comprar, la retención y la fidelidad. Se llevó a cabo una revisión integradora de la literatura, realizada mediante procedimientos estructurados de búsqueda, verificación, extracción y síntesis crítica de la evidencia. El corpus reunió 39 estudios científicos fundamentales y seis fuentes metodológicas o contextuales, con una actualización que abarcó hasta el 23 de agosto de 2026. Los resultados indican una evidencia más consistente sobre la relación entre la estandarización y el rendimiento interno, así como sobre las asociaciones entre la satisfacción y los resultados. El vínculo entre la arquitectura de la atención, la experiencia y el comportamiento resultó ser indirecto, dependiente de la coherencia, la fiabilidad, la previsibilidad, el control, el esfuerzo y el riesgo, así como del canal, la complejidad, la privacidad, la regulación y la heterogeneidad. Los seis estudios empíricos brasileños no evaluaron la cadena completa, y una evidencia divergente presentó problemas de medición. Se propone la «variabilidad disciplinada» como síntesis conceptual de un núcleo estandarizado y una adaptación modular regulada. Se concluye que la

estandarización no implica lealtad directa; sus efectos son mediados, condicionales y aún insuficientemente evaluados con el comportamiento observado en Brasil.

Palabras clave: gestión de procesos; diseño de servicios; experiencia del cliente; satisfacción; fidelidad.

1 INTRODUÇÃO

A padronização dos processos de atendimento contém uma tensão científica que não se resolve pela escolha entre uniformidade e liberdade operacional. A organização precisa estabilizar critérios, dados, passagens entre áreas e rotinas de recuperação, enquanto cada interação incorpora finalidade, risco, conhecimento, canal e vulnerabilidade próprios. A Business Process Standardization (BPS) oferece conceitos para controlar variabilidade e coordenar o processo-mestre, mas sua evidência mais consistente se concentra em tempo, custo, qualidade interna e desempenho organizacional. Esses resultados não autorizam inferir, por transferência direta, uma experiência superior do cliente (Münstermann; Eckhardt; Weitzel, 2010; Goel; Bandara; Gable, 2023).

A literatura de Customer Experience (CX), por sua vez, examina respostas cognitivas, afetivas, comportamentais, sensoriais e sociais formadas em sucessivos pontos de contato. Sua unidade de análise tende a ser a interação ou a jornada percebida, e não a arquitetura interna que a produz. A separação entre esses campos cria um problema explicativo: o processo opera dentro da organização, ao passo que qualidade percebida, experiência, satisfação e confiança se formam na relação com o cliente. Vincular os níveis requer mecanismos intermediários e fronteiras conceituais que evitem tratar consistência como CX ou satisfação como lealdade (Lemon; Verhoef, 2016; Becker; Jaakkola, 2020).

Os estudos que aproximam padronização e customização contestam soluções universais. A customização pode ampliar controle e adequação, mas também elevar risco percebido; combinações intensas de padronização e customização não produzem sinergia em todos os contextos. Em serviços digitais e baseados em inteligência artificial, os dois desenhos podem coexistir por vias diferentes, condicionadas pela qualidade da recomendação, pelo apego emocional, pela preferência tecnológica e pela privacidade (Ding; Keh, 2016; Wang *et al.*, 2010; Weidig; Weippert; Kuehnl, 2024; Kim; Kim, 2025a; Kim; Kim, 2025b; Pang; Zhang,

2026). A relação relevante, portanto, é configuracional e dependente do serviço, não uma oposição simples entre roteiro fixo e personalização irrestrita.

No contexto brasileiro, o problema ganha uma camada institucional. O Decreto nº 11.034/2022 estabelece requisitos de acesso, continuidade e acompanhamento para o Serviço de Atendimento ao Consumidor, enquanto a Lei Geral de Proteção de Dados exige finalidade, adequação, necessidade e segurança no tratamento de dados pessoais (Brasil, 2022; Brasil, 2018). Essas normas delimitam o desenho do atendimento, sem constituírem evidência de que conformidade gere satisfação ou lealdade. O corpus empírico nacional cobre laboratórios clínicos, serviços bancários, aplicativos de viagem, serviços durante a pandemia, marcas digitais e saúde suplementar, mas permanece setorialmente disperso e sustentado sobretudo por autorrelato.

No corpus nacional verificado, não foi identificado estudo que integre simultaneamente padronização dos processos de atendimento, respostas de experiência do cliente, satisfação/confiança e comportamento observado de recompra ou retenção. Essa lacuna é circunscrita ao material localizado e auditado; não constitui afirmação de inexistência absoluta na produção brasileira. Ela revela, contudo, que implicações para o país precisam combinar a evidência local disponível com mecanismos internacionais e conservar limites de transferência entre setores, regiões, canais e desenhos de pesquisa.

Diante desse quadro, o artigo responde ao problema: quais mecanismos e condições explicam, na literatura nacional e internacional, as relações entre padronização dos processos de atendimento, experiência do cliente e desfechos comportamentais, e quais implicações dessas evidências são teoricamente sustentáveis para o contexto brasileiro? O objetivo geral consiste em analisar criticamente as evidências nacionais e internacionais sobre os mecanismos e as condições que conectam a padronização dos processos de atendimento à experiência do cliente e aos desfechos de satisfação, confiança, intenção de recompra, retenção e lealdade, discutindo seus limites e implicações para o contexto brasileiro.

A contribuição proposta reúne quatro movimentos: aproxima BPS e CX sem fundir seus níveis de análise; separa arquitetura, mecanismos, respostas, avaliações, intenções e comportamento; interpreta padronização e adaptação como componentes potencialmente complementares sob condições identificáveis; e delimita o que o estrato brasileiro permite sustentar. A tese orientadora é que a padronização pode

gerar valor quando estabiliza elementos estruturais, reduz variabilidade indesejada e favorece consistência, confiabilidade e previsibilidade, desde que preserve margens governadas de adaptação. Trata-se de interpretação compatível com o corpus, e não de uma cadeia causal já validada.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia metodológica foi organizada para tornar auditáveis as decisões que formaram o corpus, sem atribuir ao estudo procedimentos não executados. O percurso compreendeu delineamento, localização, elegibilidade, extração, avaliação e síntese. A transparência do relato é tratada como condição de confiabilidade documental; ela não converte uma busca acessível e dirigida em levantamento exaustivo.

2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo configura uma revisão integrativa da literatura, conduzida mediante procedimentos estruturados de busca, verificação, extração e síntese crítica das evidências. A revisão integrativa foi escolhida por permitir a articulação de trabalhos conceituais, revisões, meta-análises, surveys, experimentos, estudos qualitativos e dados observacionais em torno de um problema explicativo comum. Snyder (2019) fundamenta a escolha do desenho em função da pergunta e da heterogeneidade do conhecimento, enquanto Tranfield, Denyer e Smart (2003) apoiam o registro sistemático das decisões em pesquisas de Administração.

O foco analítico recaiu sobre o contexto brasileiro, com literatura internacional empregada como fundamento conceitual, fonte de mecanismos e contraste interpretativo. O alcance é não exaustivo porque bases fechadas não foram consultadas em sessões autenticadas e porque a busca combinou rotas abertas, verificação por DOI e atualização dirigida. Page *et al.* (2021) orientaram a transparência do relato, sem adoção integral do protocolo PRISMA e sem produção de fluxo ou contagens de identificação, triagem e exclusão.

2.2 ESTRATÉGIA DE LOCALIZAÇÃO DA LITERATURA

A localização foi organizada em seis eixos: BPS e harmonização de processos; padronização de serviços; padronização e customização; CX, jornada e pontos de contato; satisfação, confiança e lealdade; compra, recompra, retenção e comportamento. Combinações representativas incluíram “business process standardization” ou “process harmonization” com service, customer ou quality; “service standardization” com customization, personalization, satisfaction ou loyalty; e “customer experience” ou “service experience” com purchase intention, repurchase, retention ou loyalty. Para o estrato nacional, foram associados Brasil ou Brazilian a experiência, qualidade, satisfação, confiança, lealdade e recompra.

As rotas efetivamente utilizadas foram mecanismos de busca web e acadêmica acessíveis, pesquisa direta por DOI, título e autoria, páginas oficiais de periódicos, SciELO, periódicos brasileiros e repositórios institucionais para confirmação. O encadeamento de referências complementou a busca por descritores. Uma atualização direcionada entre 2024 e 23 de agosto de 2026 procurou estudos sobre BPS, service standardization, consistency, CX, customization, intenção de compra ou recompra, retenção e lealdade. Scopus, Web of Science e EBSCO autenticadas não estavam acessíveis; por isso, não foram apresentadas como bases pesquisadas.

2.3 CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE

O período prioritário compreendeu 2010 a 23 de agosto de 2026, com inclusão de clássicos anteriores quando indispensáveis para confiança, qualidade de serviço, intenções e fundamentos de revisão. Foram elegíveis artigos revisados por pares, em português ou inglês, que apresentassem aderência substantiva a pelo menos um elo da cadeia investigada: arquitetura do processo, padrão e adaptação, experiência ou qualidade, avaliações relacionais e desfechos. Referências conceituais entraram quando delimitavam constructos ou mecanismos; fontes metodológicas sustentaram o desenho; documentos oficiais brasileiros foram mantidos em estrato contextual.

Foram excluídos do núcleo textos de consultoria, blogs, materiais promocionais, teses e documentos de padronização técnica sem ligação substantiva com serviços ou clientes. Também se rejeitou o uso de “conversão” como substituto

de intenção declarada. Clássicos anteriores ao recorte foram admitidos por função teórica, não para expandir retrospectivamente o universo de busca. As fontes oficiais permaneceram fora do conjunto de 39 estudos científicos centrais.

2.4 EXTRAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS EVIDÊNCIAS

A extração utilizou uma matriz de 23 campos, acrescida de identificador interno de rastreabilidade. Foram registrados autoria, ano, título, periódico, DOI, contexto, setor, objetivo, desenho, amostra, constructos, instrumentos, relação analisada, resultado principal, efeitos diretos, mediações, moderações, nulos ou divergências, limitações, utilidade, destino analítico, aderência e status de verificação. Autoria, título e DOI foram conferidos individualmente; texto integral, resumo editorial ou metadados foram distinguidos no controle documental.

A aderência temática foi separada do julgamento de qualidade. Para estudos empíricos compatíveis, as perguntas do MMAT 2018 orientaram a apreciação de adequação entre desenho, mensuração, amostragem, análise e conclusão, sem escore percentual global (Hong *et al.*, 2018). Revisões, meta-análises e artigos conceituais foram apreciados pela transparência do corpus, adequação do método, coerência da síntese, pertinência conceitual e limites declarados. Resultados nulos, contrários ou frágeis foram conservados quando alteravam o sentido da síntese.

Quatro controles impediram preenchimentos inferenciais. Os tamanhos amostrais dos experimentos de Ding e Keh (2016) não foram informados; o estudo de da Veiga *et al.* (2026) foi usado quanto ao desenho e ao achado geral, sem tamanho amostral, itens, cargas ou coeficientes não confirmados; os tamanhos amostrais de Rose *et al.* (2012) e Srivastava e Kaul (2016) também foram omitidos. Dias e Rossi (2025) permaneceu exclusivamente como evidência divergente e metodologicamente problemática diante da inconsistência do tamanho amostral informado, da validade convergente fraca e do SRMR impresso de 0,48.

2.5 ESTRATÉGIA DE SÍNTESE

A síntese agrupou os estudos segundo a arquitetura do atendimento, os mecanismos intermediários, qualidade percebida e CX, satisfação e confiança, intenções, comportamento observado e condições de contorno. Em cada relação

foram examinados convergência, divergência, desenho, nível de análise, temporalidade e capacidade de transferência ao Brasil. Estudos organizacionais não foram usados para inferir respostas individuais, e intenções não foram convertidas em compras, retenção ou churn.

O estrato brasileiro foi tratado em duas categorias: seis estudos com dados produzidos em contexto empírico nacional e uma produção científica brasileira baseada em corpus internacional. A síntese foi narrativa e temática; não houve meta-análise própria, software de codificação declarado, dupla revisão ou análise independente por pesquisadores. O Quadro 1 resume as decisões metodológicas e suas salvaguardas.

Quadro 1 - Procedimentos da revisão

Elemento	Procedimento executado	Base	Salvaguarda
Delineamento	Revisão integrativa com procedimentos estruturados e síntese crítica.	Snyder (2019); Tranfield, Denyer e Smart (2003)	Sem alegação de revisão sistemática exaustiva.
Localização	Descritores em português e inglês; DOI; título/autoria; páginas editoriais; SciELO; fontes acadêmicas e repositórios acessíveis; encadeamento; atualização 2024-2026.	Registro auditado de buscas	Scopus, Web of Science e EBSCO autenticadas não foram acessadas.
Elegibilidade	Período prioritário 2010-23 ago. 2026; clássicos por função; artigos revisados por pares e aderência substantiva.	Matriz auditada	Fontes oficiais fora do núcleo científico.
Extração	Vinte e três campos sobre identificação, desenho, amostra, medidas, relações, efeitos, limites e utilidade.	Matriz geral	Dados ausentes permaneceram omitidos ou pendentes.
Avaliação	Aderência separada de qualidade; MMAT orientou estudos empíricos compatíveis; critérios próprios para sínteses.	Hong <i>et al.</i> (2018)	Sem escore percentual global e sem MMAT em revisões ou artigos conceituais.
Síntese	Agrupamento por arquitetura, mecanismos, respostas, avaliações, intenções, comportamento, divergências e condições.	Mapa de relações auditado	Sem meta-análise própria, dupla codificação ou software não executado.

Fonte: elaboração própria com base no protocolo e nas matrizes auditadas.

3 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

O modelo analítico distingue quatro camadas: arquitetura do processo; configuração entre padrão e adaptação; respostas de experiência ao longo da jornada;

e avaliações e desfechos. Essas camadas correspondem a níveis diferentes e impedem equivalências entre processo, qualidade, experiência, satisfação, confiança, intenção, retenção e lealdade.

3.1 GESTÃO DE PROCESSOS E PADRONIZAÇÃO

BPM organiza o ciclo de identificação, desenho, execução, monitoramento e melhoria de processos. Dentro desse campo, BPS designa a derivação e a gestão de um processo-mestre aprovado, capaz de harmonizar variantes e reduzir diferenças que não agregam valor. O objeto padronizado não precisa ser uma sequência invariável: Goel, Bandara e Gable (2023) incluem processos de referência, harmonização e modularização em uma concepção que admite variantes governadas. Padronização, portanto, difere de rigidez.

Os resultados esperados no nível organizacional incluem estabilidade, comparabilidade, coordenação, redução de retrabalho e ganhos em tempo, custo e qualidade. O survey de Münstermann, Eckhardt e Weitzel (2010) relacionou BPS ao desempenho do processo e indicou variação conforme setor e estratégia. Trata-se de evidência associativa e autorrelatada. A unidade de análise é a organização, razão pela qual qualidade interna não pode ser tratada como percepção do cliente.

A consistência ocupa posição intermediária. No processo, significa estabilidade de execução entre situações comparáveis; para o cliente, pode aparecer como menor incerteza sobre etapas, informações e entregas. Confiabilidade acrescenta a percepção de que o serviço cumpre o prometido. Previsibilidade envolve a capacidade de antecipar caminho, tempo e resultado provável. Embora relacionadas, essas propriedades não constituem CX e não asseguram satisfação. Seu papel é oferecer uma ponte possível entre desenho interno e resposta externa.

3.2 PADRONIZAÇÃO, MODULARIDADE, CUSTOMIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO

Customização corresponde à adaptação da oferta ou interação a necessidades específicas, sem implicar ausência de processo. Modularidade descreve a decomposição do serviço em componentes com interfaces definidas, o que permite recombinar variantes sob regras comuns. Em um atendimento modular, dados, conformidade, autenticação e registros podem permanecer estáveis, enquanto

linguagem, sequência explicativa, alternativa ofertada e escalonamento variam conforme o caso (Goel; Bandara; Gable, 2023; Um *et al.*, 2026).

A relação entre padrão e adaptação envolve dois conjuntos de mecanismos. A padronização tende a favorecer consistência e previsibilidade; a customização pode ampliar adequação e controle percebido. Esses ganhos convivem com riscos: customização pode elevar incerteza, esforço de escolha e exposição de dados, enquanto uniformidade excessiva pode restringir resposta a situações complexas. Experimentos comportamentais indicam que finalidade utilitária ou hedônica e necessidade de singularidade alteram a preferência entre formatos (Ding; Keh, 2016).

Por isso, padrão e customização não formam um contínuo simples nem uma combinação sempre aditiva. Em serviços pós-venda automotivos, configurações intensas nos dois polos não geraram a maior satisfação (Wang *et al.*, 2010). Em serviços multissetoriais, a integração operou por qualidade e satisfação, com evidência transversal (Kasiri *et al.*, 2017). Em inteligência artificial, qualidade de recomendação, preferência por IA e apego emocional modificam as vias que conduzem à continuidade declarada (Kim; Kim, 2025a; Kim; Kim, 2025b; Pang; Zhang, 2026). A configuração adequada depende da finalidade, do canal, da complexidade e do risco.

3.3 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E JORNADA

CX é o conjunto de respostas cognitivas, afetivas, comportamentais, sensoriais e sociais do cliente a estímulos e pontos de contato ao longo da jornada. A experiência pode acumular episódios sob controle direto da organização, interações de parceiros e influências externas. Sua natureza temporal e contextual impede reduzi-la a um encontro ou a um índice de satisfação (Lemon; Verhoef, 2016; Becker; Jaakkola, 2020).

A jornada organiza fases anteriores, simultâneas e posteriores ao serviço e explicita a contribuição de canais, tecnologia, falhas e recuperação. A literatura de jornada e experiência online mostra fragmentação conceitual, expansão da omnicanalidade e dependência do tipo de ponto de contato (Tueanrat; Papagiannidis; Alamanos, 2021; Kacprzak; Hensel, 2023; Zha; Marvi; Foroudi, 2023). Touchpoints personalizados podem afetar dimensões diferentes da experiência, com direção

condicionada por etapa, privacidade, confiança e proficiência do cliente (Weidig; Weippert; Kuehnl, 2024).

A mensuração exige distinguir respostas de experiência de estímulos e resultados avaliativos. A EXQ foi desenvolvida como escala multidimensional e relacionada a satisfação, lealdade e comunicação boca a boca (WOM), mas sua estrutura mostrou dependência de contexto em reavaliações posteriores (Klaus; Maklan, 2012; Klaus; Maklan, 2013; Kuppelwieser; Klaus, 2021). Uma revisão de escalas identificou riscos de cobertura incompleta, incorporação de outros constructos, tautologia e modelos teóricos frágeis (Hollebeek *et al.*, 2024). Escalas de CX, por consequência, não são intercambiáveis.

3.4 DA EXPERIÊNCIA AOS DESFECHOS COMPORTAMENTAIS

Qualidade percebida é um julgamento de excelência ou desempenho e pode resultar de atributos técnicos, funcionais e relacionais. Satisfação é uma avaliação pós-consumo ligada ao desempenho, às expectativas e à desconfirmação. Confiança é uma avaliação relacional de segurança quanto à linha de frente e às práticas do provedor. Esses constructos podem participar de uma cadeia, mas guardam conteúdos e temporalidades próprios (Sirdeshmukh; Singh; Sabol, 2002; Schiebler; Lee; Brodbeck, 2026).

As consequências declaradas abrangem intenção de compra ou recompra, continuidade, recomendação e lealdade atitudinal. Retenção corresponde à permanência observada em uma relação ou coorte e pode refletir satisfação, barreiras ou inércia. Lealdade reúne compromisso atitudinal e padrão comportamental favorável; não equivale à mera permanência. A qualidade de serviço relaciona-se a intenções favoráveis, mas esse nexos permanece no plano declarado quando não há registro de ação (Zeithaml; Berry; Parasuraman, 1996).

A intenção contém informação preditiva, porém produz falsos positivos e falsos negativos e varia com horizonte temporal, controle percebido e tipo de decisão (Morwitz, 2014). Assim, intenção de recompra não é recompra, e share of wallet não é retenção longitudinal. A meta-evidência relaciona satisfação a retenção, WOM, gasto e resultados da firma, mas a heterogeneidade impede tratar satisfação como garantia de comportamento individual (Mittal *et al.*, 2023). O Quadro 2 consolida as fronteiras conceituais usadas na revisão.

Quadro 2 - Delimitação conceitual dos constructos

Constructo	Definição adotada	Fronteira analítica	Base principal
Padronização	Processo-mestre aprovado, critérios e rotinas consistentes, com variantes governadas.	Não equivale a rigidez nem roteiro invariável.	Münstermann, Eckhardt e Weitzel (2010); Goel, Bandara e Gable (2023)
Modularidade	Componentes e interfaces recombinaíveis para variantes controladas.	Não significa variedade irrestrita.	Goel, Bandara e Gable (2023); Um <i>et al.</i> (2026)
Customização	Adaptação da oferta ou interação a necessidades específicas.	Pode ser processual e governada.	Ding e Keh (2016); Coelho e Henseler (2012)
Experiência do cliente	Respostas cognitivas, afetivas, comportamentais, sensoriais e sociais aos touchpoints.	Difere de qualidade e satisfação.	Lemon e Verhoef (2016); Becker e Jaakkola (2020)
Qualidade percebida	Julgamento sobre excelência ou desempenho do serviço.	Não cobre toda a experiência.	Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996)
Satisfação	Avaliação pós-consumo ligada a desempenho, expectativas e desconfirmação.	Não equivale a CX ou lealdade.	Mittal <i>et al.</i> (2023); Schiebler, Lee e Brodbeck (2026)
Confiança	Segurança relacional quanto à linha de frente e às práticas do provedor.	Difere de satisfação e confiabilidade técnica.	Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002)
Intenção	Disposição ou probabilidade declarada de compra, recompra ou continuidade.	Não é comportamento realizado.	Morwitz (2014)
Retenção	Permanência observada em relação, contrato ou coorte.	Pode refletir barreiras ou inércia; não é lealdade.	Mittal <i>et al.</i> (2023)
Lealdade	Compromisso atitudinal e/ou padrão comportamental favorável.	Não é satisfação nem permanência isolada.	Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002); Mittal <i>et al.</i> (2023)

Fonte: elaboração própria a partir do corpus auditado.

4 RESULTADOS DA REVISÃO

Os resultados são apresentados pelo perfil do corpus e por quatro nexos: BPS e desempenho interno; padrão, customização e contingências; CX, avaliações e desfechos; e evidência brasileira. A síntese preserva graus diferentes de confiança e mantém achados nulos, condicionais ou frágeis quando limitam uma narrativa linear.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CORPUS

O corpus reuniu 39 estudos científicos centrais e seis fontes de apoio, das quais quatro metodológicas e duas contextuais. O conjunto cobriu estudos de 1996 a 2026, com período prioritário de 2010 a 23 de agosto de 2026 e oito inclusões na atualização de 2024 a 2026. Revisões conceituais e sistemáticas ofereceram definições de BPS, CX, jornada e mensuração; duas meta-análises sustentaram relações agregadas de satisfação. Entre os estudos empíricos, predominaram surveys transversais, modelagem estrutural e autorrelato.

A assimetria mais relevante foi a baixa presença de comportamento observado. Registros de cancelamento de reservas constituíram a evidência comportamental mais direta sobre customização, enquanto share of wallet aproximou experiência e gasto sem representar painel longitudinal. Intenção de recompra, continuidade e lealdade declarada apareceram com maior frequência. Essa distribuição torna a cadeia mais robusta no plano das associações perceptuais do que no da ação futura efetivamente registrada.

Seis estudos produziram dados em contexto brasileiro; uma meta-análise elaborada por pesquisadores brasileiros reuniu corpus internacional e foi classificada separadamente. Duas referências permaneceram parcialmente verificadas: Ding e Keh (2016), quanto ao texto integral e tamanhos amostrais, e da Veiga *et al.* (2026), quanto a dados completos do estudo. Rose *et al.* (2012) e Srivastava e Kaul (2016) foram mantidos sem tamanho amostral. A Tabela 1 sintetiza o perfil sem pretensão bibliométrica exaustiva.

Tabela 1 - Caracterização sintética do corpus

Dimensão	Registro	Base	Leitura cautelosa
Estudos científicos centrais	39	Corpus consolidado	Não representa universo bibliométrico exaustivo.
Fontes de apoio	6	4 metodológicas + 2 oficiais	Método e contexto, fora do núcleo científico.
Contexto empírico brasileiro	6	Laboratório, banco, serviços pessoais, marcas digitais, aplicativos e saúde	Setores e regiões heterogêneos.
Produção brasileira/corpus internacional	1	Meta-análise de IA	Categoria separada da evidência empírica nacional.
Atualização 2024-2026	8 estudos	Busca dirigida	Recorte atualizado até 23 ago. 2026.

Dimensão	Registro	Base	Leitura cautelosa
Pendências centrais	2 estudos	Ding e Keh (2016); da Veiga <i>et al.</i> (2026)	Informações ausentes não foram inferidas.
Desenho predominante	Surveys transversais	Matriz de qualidade	Autorrelato e temporalidade limitam causalidade.
Comportamento observado	Minoritário	Gasto relativo, meta-evidência e cancelamento	Distinguir registros, agregados e intenções.

Fonte: elaboração própria a partir do corpus auditado. As frequências não constituem fluxo PRISMA.

4.2 PADRONIZAÇÃO E DESEMPENHO/QUALIDADE DO PROCESSO

O nexos mais consistente no nível organizacional conectou BPS a desempenho e qualidade do processo. A revisão de Goel, Bandara e Gable (2023) encontrou associações recorrentes com tempo, custo, qualidade e coordenação, mas registrou heterogeneidade conceitual e necessidade de adaptar processos de referência. O estudo de Münstermann, Eckhardt e Weitzel (2010), com 156 empresas, também apresentou associação positiva entre padronização e desempenho, condicionada pelo setor e pela estratégia. A convergência sustenta ganhos internos possíveis, não uma experiência superior por consequência automática.

Os mecanismos de implementação alteraram o resultado. Em 304 empresas de serviços dos quatro países do Grupo de Visegrado, padronização, recompensas, compromisso gerencial e treinamento se relacionaram à satisfação percebida pelo informante organizacional; a satisfação não foi coletada diretamente dos clientes (Koval; Nabareseh; Chromjaková, 2019). A distinção de respondente importa porque gestores podem avaliar processo e satisfação com o mesmo quadro perceptual, produzindo risco de circularidade.

A atualização reforçou a função da modularidade. Entre 692 empresas de serviços, modularidade condicionou a relação entre customização em massa e eficiência, e o aumento da variedade fora do núcleo não assegurou desempenho financeiro (Um *et al.*, 2026). Em conjunto, os estudos indicam que padronização depende de arquitetura, compromisso e capacidade de exceção. O efeito confiável termina, com maior segurança, na coordenação e qualidade do processo; a passagem ao cliente requer mecanismos adicionais.

4.3 PADRONIZAÇÃO, CUSTOMIZAÇÃO E CONTINGÊNCIAS

Os estudos voltados ao consumidor revelaram convergência condicional. Customização elevou controle percebido, mas também risco, e sua preferência variou conforme objetivo utilitário ou hedônico e necessidade de singularidade (Ding; Keh, 2016). Em pós-venda automotivo, alta customização com baixa padronização apresentou satisfação elevada, enquanto a combinação de níveis altos nos dois atributos não gerou sinergia automática (Wang *et al.*, 2010). Esses achados afastam a hipótese de soma linear entre as estratégias.

Surveys multissetoriais ofereceram cadeias compatíveis com complementaridade. Padronização e customização se relacionaram a dimensões de qualidade; qualidade funcional pesou na satisfação, que se associou à lealdade declarada (Kasiri *et al.*, 2017). Outro estudo aproximou componentes de processo, recursos e configuração de serviço à lealdade, mas a escala os organizou em continuuns que dificultam atribuir o efeito a um polo isolado (Kasiri; Mansori, 2016). Em bancos e TV a cabo, customização apresentou vias diretas e indiretas por qualidade, satisfação e confiança, com benefício marginal variável entre clientes (Coelho; Henseler, 2012).

Personalização de touchpoints revelou dependência de privacidade, confiança, etapa da jornada e características individuais em uma síntese de 293 artigos (Weidig; Weippert; Kuehnl, 2024). A literatura de IA acrescentou contingências tecnológicas. Padronização e customização exerceram papéis distintos sobre qualidade de recomendação, satisfação, continuidade e WOM; a customização apresentou efeitos mais fortes em um dos modelos, enquanto preferência por IA alterou caminhos específicos (Kim; Kim, 2025a; Kim; Kim, 2025b). Em chatbots, as duas estratégias se relacionaram à intenção de continuidade por qualidade e apego emocional, em desenho transversal (Pang; Zhang, 2026).

A evidência comportamental foi mais estreita. Em 119.390 reservas de dois hotéis, maior customização inicial se associou a menor cancelamento; a magnitude variou com o número de adultos e não houve identificação causal (Mathmann; Wang; Christian, 2024). O resultado mostra que adaptação pode alcançar comportamento observado, mas não permite generalizar para retenção em outros serviços. Por fim, modularidade sustentou eficiência sob customização, enquanto maior variedade não

garantiu desempenho financeiro (Um *et al.*, 2026). A configuração parece depender do núcleo, das interfaces e da governança das variantes.

4.4 EXPERIÊNCIA, SATISFAÇÃO, CONFIANÇA E DESFECHOS

No campo de CX, as relações mais frequentes conectaram experiência a satisfação e intenções. A EXQ apresentou associações com satisfação, lealdade declarada e WOM em sua validação inicial e em quatro contextos britânicos (Klaus; Maklan, 2012; Klaus; Maklan, 2013). Em ambiente online, componentes cognitivos e afetivos da experiência se relacionaram à satisfação e à intenção de recompra, sem confirmação de compra efetiva (Rose *et al.*, 2012). No varejo omnicanal, o estágio da relação alterou a associação entre experiência e intenção de recompra ou engajamento (Rahman *et al.*, 2025).

A estabilidade dessas relações dependeu da mensuração. A estrutura da EXQ não se mostrou invariável entre contextos B2C e B2B (Kuppelwieser; Klaus, 2021), e a revisão de Hollebeek *et al.* (2024) encontrou riscos de tautologia, cobertura incompleta e mistura com satisfação ou qualidade. Em bancos dos Estados Unidos, emoções mediam a relação entre CX e satisfação, e satisfação se associou a lealdade e recomendação; o desenho permaneceu transversal e autorrelatado (Espinosa Fernandez *et al.*, 2026). O conjunto sustenta relações, mas exige validade discriminante e temporalidade explícitas.

Satisfação apresentou a base agregada mais forte entre avaliações e desfechos. A meta-análise de Mittal *et al.* (2023), composta por 535 correlações de 245 artigos, encontrou associações positivas com retenção, WOM, gasto e desempenho da firma, acompanhadas de heterogeneidade. A meta-análise de Schiebler, Lee e Brodbeck (2026) relacionou expectativas à satisfação e identificou associação mais forte em serviços, sem suporte agregado para efeitos de contraste. Esses resultados esclarecem a avaliação pós-consumo, mas não conectam isoladamente BPS a lealdade.

Confiança operou como mecanismo relacional distinto. A confiança na linha de frente e nas práticas gerenciais associou-se a valor e lealdade em serviços relacionais (Sirdeshmukh; Singh; Sabol, 2002). Estudos de customização também observaram vias por confiança (Coelho; Henseler, 2012). A distância entre intenção e comportamento permaneceu transversal a todo o conjunto: intenções sinalizam

disposição, mas sua correspondência com ação é imperfeita (Morwitz, 2014). Srivastava e Kaul (2016) aproximaram CX, lealdade e share of wallet, porém o indicador não equivale a retenção longitudinal.

4.5 EVIDÊNCIAS BRASILEIRAS

O estrato empírico brasileiro apresentou seis contextos heterogêneos. Em laboratórios clínicos de Belo Horizonte, a adaptação da EXQ indicou relações positivas com satisfação, lealdade e WOM, mas os modelos original e adaptado tiveram ajuste insatisfatório e houve adaptação pós-hoc (Pinto; Vieira; Leite, 2018). Em banco corporativo da Região Sul, empatia, segurança e responsividade se associaram à lealdade, ao passo que confiabilidade, tangíveis e internet não foram significativos (Saueressig; Larentis; Giacomello, 2021). O achado nulo para confiabilidade técnica impede supor que consistência tenha o mesmo peso em todo serviço.

Durante a pandemia, confiança se relacionou à manutenção do relacionamento, que se associou à intenção de recompra em serviços pessoais; a amostra foi não probabilística, o ajuste incremental ficou abaixo de patamares convencionais e o desfecho foi intencional (Glasenapp *et al.*, 2022). Em marcas digitais nativas, entrevistas com sete executivos mostraram uso de pesquisa pós-compra e proximidade entre liderança e atendimento, sem triangulação comportamental ou teste de padronização (Silva; Pedroso; Caldeira Filho, 2025).

No setor de saúde suplementar regulada, da Veiga *et al.* (2026) apresentaram uma cadeia geral entre experiência, engajamento, satisfação e intenção, com atenuação de efeitos diretos sob regulação. Como o texto integral e os dados completos permaneceram indisponíveis, o estudo foi usado sem amostra, itens, cargas ou coeficientes. Em aplicativos de viagem, Dias e Rossi (2025) reportaram sinais opostos para confiança cognitiva e afetiva e mantiveram inconsistências entre tamanhos amostrais, validade convergente fraca, remoção da variável experiência e SRMR impresso de 0,48. O registro serve exclusivamente como divergência metodológica e não sustenta o modelo central.

Aguiar-Costa *et al.* (2022) constituem produção científica brasileira com corpus internacional: a meta-análise reuniu estudos de IA e relacionou satisfação à adoção, mas não representa consumidores brasileiros. A separação evita inflar a

evidência nacional. Considerados em conjunto, os seis estudos empíricos cobrem CX, qualidade, satisfação, confiança, gestão de experiência e intenções; nenhum integra BPS, respostas de experiência, satisfação ou confiança e comportamento observado de recompra ou retenção no mesmo desenho. O Quadro 3 resume a força e os limites dos principais nexos.

Quadro 3 - Síntese das evidências por relação

Relação	Síntese	Força	Limites principais
BPS -> desempenho/qualidade do processo	Favorável, condicionada por estratégia, implementação e modularidade.	Moderada-alta	Nível organizacional; não equivale a CX.
Padronização -> qualidade/satisfação	Favorável em parte do corpus, com efeitos mediados e não lineares.	Moderada	Surveys transversais e contextos específicos.
Padronização -> lealdade ou recompra observada	Evidência direta insuficiente.	Baixa	Predomínio de lealdade ou continuidade declarada.
Customização -> avaliações/desfechos	Favorável sob condições de adequação, controle, risco, privacidade e modularidade.	Moderada	Heterogeneidade e baixa identificação causal.
Customização -> cancelamento observado	Menor cancelamento associado à customização inicial em dois hotéis.	Moderada	Proxy observacional; transferência restrita.
CX -> satisfação e intenções	Convergência associativa com moderação por contexto e estágio relacional.	Moderada	Mensuração, transversalidade e intenção.
Satisfação -> retenção, gasto e lealdade	Associação favorável em meta-evidência.	Alta para associação	Heterogeneidade; não garante comportamento individual.
Confiança -> manutenção/lealdade	Associação favorável por vias relacionais.	Moderada	Predomínio transversal; Dias e Rossi (2025) não confirma o nexo.
Intenção -> comportamento	Predição informativa, porém imperfeita.	Alta para a distinção	Não converter intenção em compra, retenção ou conversão.
Cadeia integrada no Brasil	Não identificada no corpus nacional verificado.	Alta quanto à lacuna do corpus	Não demonstra inexistência absoluta na literatura brasileira.

Fonte: elaboração própria com base no corpus auditado.

5 DISCUSSÃO

O padrão agregado combina duas zonas de evidência relativamente densas e uma ponte incompleta: BPS relaciona-se a desempenho interno, e satisfação relaciona-se a desfechos, enquanto o percurso que liga arquitetura do atendimento à experiência e ao comportamento é indireto e condicionado. A interpretação central, portanto, depende de mecanismos que expliquem como propriedades do processo se tornam respostas percebidas e por que essa passagem varia.

5.1 DA PADRONIZAÇÃO OPERACIONAL À EXPERIÊNCIA

A primeira implicação teórica é separar o evento organizacional de sua manifestação para o cliente. Um processo padronizado pode estabilizar dados, critérios e passagens entre áreas, mas o cliente não percebe “BPS” em si. Ele percebe continuidade, coerência da informação, cumprimento do prometido, capacidade de antecipar o percurso e esforço necessário. Consistência, confiabilidade e previsibilidade são candidatos a mecanismos de transmissão, sustentados pela evidência de processo e compatíveis com a delimitação de estímulos e respostas de CX (Goel; Bandara; Gable, 2023; Becker; Jaakkola, 2020).

Essa transmissão não é unidirecional. A previsibilidade pode reduzir esforço em demandas rotineiras, enquanto um roteiro rígido pode aumentar esforço quando o caso exige exceção. A customização pode ampliar controle e adequação, mas expor o cliente a risco, escolhas excessivas ou tratamento invasivo de dados. O contraste entre efeitos favoráveis e adversos em Ding e Keh (2016) e Weidig, Weippert e Kuehnl (2024) sugere que esforço e risco devem ser modelados como mecanismos que podem mudar de direção conforme serviço e cliente.

Qualidade percebida e CX ocupam uma camada posterior, em caixas distintas. A primeira avalia excelência ou desempenho; a segunda reúne respostas produzidas ao longo da jornada. Satisfação e confiança vêm depois como avaliações, também distintas, e podem mediar intenções por vias paralelas ou seriais. A meta-evidência de satisfação e a literatura de confiança sustentam associações downstream, mas não retroagem para provar que a padronização foi sua causa (Mittal *et al.*, 2023; Sirdeshmukh; Singh; Sabol, 2002).

O resultado nulo para confiabilidade no banco corporativo brasileiro é informativo: empatia, segurança e responsividade tiveram maior capacidade explicativa naquele desenho (Saueressig; Larentis; Giacomello, 2021). A consistência técnica pode funcionar como requisito básico cuja variação deixa de discriminar avaliações, ou pode ser ofuscada por atributos relacionais. Essa leitura é uma hipótese compatível, não um mecanismo testado pelo estudo. A Figura 1 organiza o encadeamento condicional e preserva a ausência de uma seta direta entre padronização e lealdade.

Figura 1 - Modelo integrador condicional entre arquitetura do atendimento, mecanismos, experiência e desfechos



Fonte: elaboração própria com base em Goel, Bandara e Gable (2023), Ding e Keh (2016), Becker e Jaakkola (2020), Weidig, Weippert e Kuehnl (2024), Mittal *et al.* (2023) e no corpus auditado. Nota: modelo integrador condicional derivado da síntese da literatura, não validado empiricamente como cadeia causal completa.

5.2 ENTRE CONSISTÊNCIA E ADAPTAÇÃO

A oposição entre padronização e customização perde poder explicativo quando o serviço é decomposto. Certos elementos precisam de estabilidade: autenticação, registro de consentimento, integridade dos dados, critérios de elegibilidade, rastreabilidade, handoffs, prazos e recuperação. Outros elementos admitem adaptação: linguagem, profundidade da explicação, sequência de alternativas, canal, ritmo, oferta modular e escalonamento. A decisão teórica relevante

passa a ser quais componentes estabilizar, onde admitir variantes e como governar exceções.

Propõe-se denominar essa configuração de 'variabilidade disciplinada', síntese conceitual deste artigo derivada da integração do corpus. A expressão designa um núcleo processual padronizado combinado com adaptação modular governada, regras de exceção e autonomia delimitada. Não se trata de constructo consolidado, teoria validada ou escala. Sua função é tornar explícita a arquitetura que aparece de modo fragmentado nas literaturas de BPS, customização, personalização de touchpoints e modularidade (Goel; Bandara; Gable, 2023; Weidig; Weippert; Kuehnl, 2024; Um *et al.*, 2026).

A disciplina provém de interfaces, direitos de decisão e critérios de escalonamento, não da eliminação da variação. A adaptabilidade provém de módulos e autonomia autorizada, não de improvisação sem memória do processo. Esse arranjo explica por que integração foi favorável em alguns serviços (Kasiri *et al.*, 2017), por que a combinação extrema não gerou sinergia no pós-venda automotivo (Wang *et al.*, 2010) e por que modularidade alterou resultados organizacionais sob customização (Um *et al.*, 2026).

As condições de valor e risco precisam integrar o modelo. Finalidade utilitária ou hedônica, complexidade, etapa da relação, canal, preferência tecnológica, privacidade, vulnerabilidade e número de participantes alteraram relações no corpus (Ding; Keh, 2016; Kim; Kim, 2025a; Rahman *et al.*, 2025; Mathmann; Wang; Christian, 2024). Falha e recuperação merecem posição equivalente: padronizar registro, responsabilização e prazo pode conviver com uma solução relacional ajustada ao dano. A síntese não prescreve máxima variedade; ela delimita variação que permanece observável, justificável e corrigível.

5.3 IMPLICAÇÕES PARA O CONTEXTO BRASILEIRO

Para organizações que atuam no Brasil, a evidência sustenta implicações condicionais, não um efeito nacional agregado. O Decreto nº 11.034/2022 cria um piso institucional de acesso, integração, continuidade e acompanhamento no SAC. A LGPD restringe personalização por finalidade, necessidade, transparência e segurança (Brasil, 2022; Brasil, 2018). Esses requisitos favorecem a padronização de

dados, consentimentos, registros e rastreabilidade, mas não comprovam impacto sobre satisfação ou lealdade.

O corpus nacional sugere preservar capacidade relacional nas partes do atendimento em que contexto e vulnerabilidade importam. Empatia, segurança e responsividade se associaram à lealdade no banco corporativo, enquanto confiabilidade e internet tiveram resultados nulos (Saueressig; Larentis; Giacomello, 2021). Em serviços durante a pandemia, confiança e manutenção do relacionamento antecederam intenção de recompra (Glasenapp *et al.*, 2022). Em marcas digitais, proximidade entre liderança e atendimento apareceu como prática de aprendizagem, sem teste causal (Silva; Pedroso; Caldeira Filho, 2025). Juntos, esses estudos apoiam autonomia delimitada e escuta, não um roteiro uniforme.

Regulação pode reordenar mecanismos. O estudo de saúde suplementar indicou atenuação de efeitos diretos de experiência ou engajamento e maior centralidade da satisfação, embora seus dados completos permaneçam pendentes (da Veiga *et al.*, 2026). Serviços regulados e de alta consequência podem demandar maior estabilidade em informação, justificativa e escalonamento, junto de flexibilidade para comunicar e recuperar falhas. A privacidade reduz o espaço de personalização quando dados não são necessários à finalidade, e a confiança pode ser prejudicada se o toque personalizado parecer intrusivo (Weidig; Weippert; Kuehnl, 2024).

As implicações práticas concentram-se no desenho, não em uma promessa de fidelização. Um núcleo brasileiro teoricamente defensável inclui cadastro consistente, histórico acessível entre canais, transferência sem perda de contexto, prazo rastreável, motivo registrado, proteção de dados e recuperação governada. A margem adaptativa inclui linguagem, canal, sequência explicativa, solução modular e escalonamento por complexidade. A efetividade desse arranjo precisa ser testada por setor, região e perfil de cliente, com medidas que distingam CX, satisfação, confiança e comportamento.

5.4 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E AGENDA DE PESQUISA

A contribuição teórica consiste em construir uma ponte multinível entre BPS e CX. A arquitetura do atendimento pertence à organização; consistência, confiabilidade, previsibilidade, controle, esforço e risco constituem mecanismos; qualidade e CX representam respostas ou julgamentos distintos; satisfação e

confiança são avaliações; intenção e comportamento ocupam desfechos diferentes. Essa decomposição reduz tautologias e impede que um ganho interno seja convertido diretamente em lealdade.

O modelo também desloca condições de contorno da periferia para o centro da explicação. Canal, complexidade, finalidade, estágio relacional, regulação, privacidade, falha e heterogeneidade podem alterar direção ou magnitude. A consequência é uma proposição configuracional: núcleo estável e adaptação governada podem coexistir, mas a combinação precisa ser ajustada ao risco e à jornada. A Figura 1 é um modelo integrador condicional derivado da síntese, não uma cadeia causal validada.

A agenda empírica brasileira deve testar cada elo com temporalidade adequada. Estudos longitudinais podem conectar mudanças processuais a CX, satisfação, confiança e recompra registrada. Dados de CRM permitem medir repetição, churn, tempo de resolução, recontato e share of wallet sem depender exclusivamente de intenção. Experimentos de campo podem comparar variantes de roteiro, autonomia e recuperação; modelos multinível podem separar propriedades da unidade de atendimento, comportamento do atendente e respostas do cliente.

A mensuração requer revalidação e invariância entre regiões, setores, canais e grupos vulneráveis. A adaptação da EXQ no laboratório clínico teve ajuste insatisfatório, e sua estrutura variou em contextos internacionais (Pinto; Vieira; Leite, 2018; Kuppelwieser; Klaus, 2021). O estudo problemático de aplicativos de viagem reforça a necessidade de coerência entre amostra, validade convergente e ajuste, sem oferecer confirmação substantiva (Dias; Rossi, 2025). Pesquisas futuras devem pré-especificar constructos, separar percepção de processo e CX, e registrar comportamento com horizonte definido.

Por fim, desenhos brasileiros precisam ampliar diversidade regional e setorial e comparar serviços de baixa e alta consequência, humanos e digitais, regulados e não regulados. A produção brasileira com corpus internacional contribui para mecanismos de IA, mas não substitui evidência local (Aguiar-Costa *et al.*, 2022). O teste do modelo deve começar por elos identificáveis, e não por uma cadeia única excessivamente ampla.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura permite responder que as relações entre padronização do atendimento, experiência e desfechos são explicadas por mecanismos intermediários e por condições de contorno. A padronização apresenta evidência mais consistente para desempenho e qualidade internos; sua passagem ao cliente pode operar por consistência, confiabilidade, previsibilidade e menor esforço ou risco. Qualidade percebida e CX, seguidas por satisfação e confiança, associam-se a intenções e, em um conjunto mais estreito, a comportamentos observados. O encadeamento completo não foi testado como cadeia causal.

A contribuição central está em decompor níveis e propor a 'variabilidade disciplinada' como síntese conceitual do artigo: núcleo processual estável, módulos, regras de exceção e autonomia delimitada. Essa formulação não foi validada como constructo. Ela organiza evidências que rejeitam tanto rigidez universal quanto personalização automaticamente benéfica e incorpora finalidade, complexidade, canal, privacidade, regulação e heterogeneidade como condições substantivas.

No corpus nacional verificado, os estudos cobrem CX, qualidade, satisfação, confiança, gestão da experiência e intenção, mas não integram BPS, avaliações e comportamento observado de recompra ou retenção. As implicações para o Brasil permanecem prudentes: estabilidade em dados, handoffs, rastreabilidade, conformidade e recuperação pode coexistir com adaptação relacional governada. Não se pode afirmar efeito nacional agregado, causalidade da cadeia, equivalência entre intenção e comportamento ou lealdade decorrente diretamente da conformidade.

A revisão é limitada pela ausência de busca autenticada em bases fechadas, pelo alcance não exaustivo, pela predominância de surveys transversais e autorrelato, pela baixa frequência de comportamento observado, pela heterogeneidade setorial, pela concentração da evidência brasileira e por pendências documentais preservadas. Esses limites definem a agenda: testar elos específicos com dados longitudinais, transacionais, experimentais e multinível, ampliar a diversidade regional e estabelecer invariância das medidas antes de atribuir validade ao modelo integrador.

REFERÊNCIAS

Padronização dos processos de atendimento e experiência do cliente: uma revisão integrativa das evidências e suas implicações para o contexto brasileiro.

AGUIAR-COSTA, Laura M. *et al.* Customer satisfaction in service delivery with artificial intelligence: a meta-analytic study. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 6, eRAMD220003, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220003.en>.

BECKER, Larissa.; JAAKKOLA, Elina. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 4, p. 630-648, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>.

BRASIL. Decreto nº 11.034, de 5 de abril de 2022. **Regulamenta a Lei nº 8.078/1990 para estabelecer diretrizes e normas sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor**. Regulamenta a Lei nº 8.078/1990 para estabelecer diretrizes e normas sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 abr. 2022, 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Texto compilado. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709compilado.htm. Acesso em: 31 ago. 2026.

COELHO, Pedro S.; HENSELER, Jörg. Creating customer loyalty through service customization. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 3/4, p. 331-356, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561211202503>.

DA VEIGA, Claudimar Pereira.; BICALHO, Luiza Peixoto.; DRUMMOND-LAGE, Ana Paula.; LOPES, Luis Felipe Dias. ; **SU, Zhaohui; DA VEIGA, Cássia Rita Pereira**. The role of customer experience, engagement, and satisfaction on behavioral intention: reconfiguring loyalty mechanisms in regulated health services in an emerging market. *Journal of Marketing Analytics*, 2026. DOI: 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41270-026-00459-1>.

DIAS, Ivan Rodrigo Rizzo; ROSSI, George Bedinelli. A influência da confiança na intenção de lealdade de consumidores a aplicativos de viagem. *Turismo: Visão e Ação*, v. 27, e20667, 2025. DOI: <https://doi.org/10.14210/tva.v27.20667>.

DING, Ying.; KEH, Hean Tat. A re-examination of service standardization versus customization from the consumer's perspective. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 1, p. 16-28, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0088>.

ESPINOSA FERNANDEZ, Carlos Alberto.; TEJERA MARTIN, Iñigo.; RODRIGUEZ OROMENDIA, Ainhoa.; KLAUS, Phil.; LUONG, Van-Ha. Customer experience and emotional drivers of satisfaction and loyalty in U.S. banking: An application of the EXQ model. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41264-026-00348-9>.

GLASENAPP, Thiago S.; ROHDEN, Simoni F.; DORNELES, Lucas B.; PIZZUTTI, Cristiane. Service provision during the Covid-19 pandemic: Impact on customer well-being and repurchase intention. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 3, eRAMG220401, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220401.en>.

GOEL, Kanika.; BANDARA, Wasana.; GABLE, Guy G. Conceptualizing Business Process Standardization: A Review and Synthesis. **Schmalenbach Journal of Business Research**, v. 75, n. 2, p. 195-237, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00158-y>.

HOLLEBEEK, Linda D.; SARSTEDT, Marko.; MENIDJEL, Choukri.; URBONAVICIUS, Sigita.; DIKCIUS, Vytautas. Theoretical rigor of customer experience scales: a systematic review and a roadmap for researchers. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 42, n. 8, p. 1464-1493, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2024-0413>.

HONG, Quan Nha *et al.* The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. **Education for Information**, v. 34, n. 4, p. 285-291, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/EFI-180221>.

KACPRZAK, Agnieszka.; HENSEL, Przemysław. Exploring online customer experience: A systematic literature review and research agenda. **International Journal of Consumer Studies**, v. 47, n. 6, p. 2583-2608, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12966>.

KASIRI, Leila Agha *et al.* Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 35, p. 91-97, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.007>.

KASIRI, Leila Agha; MANSORI, Shaheen. Standardization, customization, and customer loyalty in service industry. **Journal of Marketing Analytics**, v. 4, n. 2-3, p. 66-76, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41270-016-0002-2>.

KIM, Sung Yeon.; KIM, Jin Min. Standardization versus customization in artificial intelligence-based services: what fuels continuous intention to use on digital platforms? *Service Business*, v. 19, art. 7, 2025a. DOI: v. 19, . Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11628-025-00580-8>.

KIM, Sung Yeon; KIM, Jinmin. The impact of AI recommendation quality on service satisfaction: the moderating roles of standardization and customization. **Journal of Services Marketing**, v. 39, n. 4, p. 365-386, 2025b. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2024-0214>.

KLAUS, Philipp.; MAKLAN, Stan. EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 1, p. 5-33, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09564231211208952>.

KLAUS, Philipp.; MAKLAN, Stan. Towards a better measure of customer experience. **International Journal of Market Research**, v. 55, n. 2, p. 227-246, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>.

KOVAL, Oksana.; NABARESEH, Stephen.; CHROMJAKOVÁ, Felicita. Standardization in services: assessing the impact on customer satisfaction. **E&M Economics and Management**, v. 22, n. 3, p. 186-203, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-3-012>.

KUPPELWIESER, Volker G.; KLAUS, Philipp. Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. **Journal of Business Research**, v. 126, p. 624-633, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.042>.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.

MATHMANN, Frank.; WANG, Di.; CHRISTIAN, Jesse Elias. When and why does customization reduce booking cancellations? Field evidence from two hotels. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 34, n. 5, p. 710-725, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2023-0302>.

MITTAL, Vikas *et al.* Customer satisfaction, loyalty behaviors, and firm financial performance: what 40 years of research tells us. **Marketing Letters**, v. 34, n. 2, p. 171-187, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11002-023-09671-w>.

MORWITZ, Vicki G. Consumers' purchase intentions and their behavior. **Foundations and Trends in Marketing**, v. 7, n. 3, p. 181-230, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1561/17000000036>.

MÜNSTERMANN, Björn.; ECKHARDT, Andreas.; WEITZEL, Tim. The performance impact of business process standardization: An empirical evaluation of the recruitment process. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 29-56, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637151011017930>.

PAGE, Matthew J. *et al.* **The PRISMA 2020 statement**: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, v. 372, n71, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

PANG, Hua.; ZHANG, Kaige. Understanding the effects of standardization and personalization on continuous use intention of AI chatbots: the pivotal role of emotional attachment. **Aslib Journal of Information Management**, p. 1-24, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2025-0278>.

PINTO, Marcelo de Rezende.; VIEIRA, Cristiane Aparecida.; LEITE, Ramon Silva. Em busca de um instrumento para avaliar a experiência de serviços: um estudo envolvendo a EXQ (Customer Experience Quality). **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 3, p. 47-72, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i3.1288>.

RAHMAN, Syed Mahmudur; CARLSON, Jamie; GUDERGAN, Siegfried P.; WETZELS, Martin; GREWAL, Dhruv. How do omnichannel customer experiences affect customer engagement? Theory and empirical validation. **Journal of Business Research**, v. 189, art. 115196, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115196>.

ROSE, Susan *et al.* Online customer experience in e-retailing: An empirical model of antecedents and outcomes. **Journal of Retailing**, v. 88, n. 2, p. 308-322, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>.

SAUERESSIG, Márcio Vanderlei; LARENTIS, Fabiano; GIACOMELLO, Cíntia Paese. Perceived quality and loyalty in service operations: a study in banking segment's corporate person division. **Gestão & Produção**, v. 28, n. 1, e4934, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9649.2020v28e4934>.

SCHIEBLER, Tom; LEE, Nick; BRODBECK, Felix C. Expectancy-disconfirmation and consumer satisfaction: A meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 54, n. 1, p. 91-112, 2026. Publicado online em 30 jan. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01078-x>.

SILVA, Wellington José da.; PEDROSO, Marcelo Caldeira.; CALDEIRA FILHO, Carlos Afonso. From digital to loyalty: Unpacking the customer experience in Brazilian FMCG digitally native vertical brands. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 19, n. 2, p. 21-35, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V19IS02/ART-03>.

SIRDESHMUKH, Deepak.; SINGH, Jagdip.; SABOL, Barry. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.

SRIVASTAVA, Mala.; KAUL, Dimple. Exploring the link between customer experience-loyalty-consumer spend. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 31, p. 277-286, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.009>.

TRANFIELD, David.; DENYER, David.; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.

TUEANRAT, Yanisa.; PAPAGIANNIDIS, Savvas.; ALAMANOS, Eleftherios. Going on a journey: A review of the customer journey literature. **Journal of Business Research**, v. 125, p. 336-353, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>.

UM, Juneho; LYONS, Andrew; HUSSAIN, Matloub; REYNOLDS, Noelia-Sarah. **Spoilt by choice? Understanding the effects of customization and variety increases on service performance: the role of service modularity.** **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 73, p. 2739-2752, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/TEM.2026.3682866>.

WANG, Guangping *et al.* The effect of standardization and customization on service satisfaction. **Journal of Service Science**, v. 2, n. 1, p. 1-23, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12927-010-0001-3>.

WEIDIG, Jakob; WEIPPERT, Marco; KUEHNL, Christina. Personalized touchpoints and customer experience: A conceptual synthesis. **Journal of Business Research**, v. 177, art. 114641, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114641>.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>.

ZHA, Dongmei; MARVI, Reza; FOROUDI, Pantea. Synthesizing the customer experience concept: A multimodularity approach. **Journal of Business Research**, v. 167, art. 114185, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114185>.