



Estudo sobre os Indicadores de Desempenho (KPIs)

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE X JORNADA DO CLIENTE

Grupo de Estudo IBHE Experiência do Cliente
Ano 2021



Estudo sobre os Indicadores de Desempenho (KPIs) Experiência x Jornada do Cliente

Sumário

Introdução	03
Objetivo Geral	04
Definições Importantes	04
Metodologia Utilizada	05
Experiência do Cliente	
Nomenclatura da Área e Perfil dos Profissionais	06
Estrutura da Área	06
Canais de Atendimento Utilizados	07
Indicadores Utilizados - KPIs (Indicadores de Desempenho)	07
Divulgação Interna dos Indicadores e Ações de Melhoria	08
Desafios	09
Jornada do Cliente	
Principais objetivos de construção da Jornada do Cliente	10
Ferramentas	10
Indicadores utilizados na Jornada do Cliente/Paciente	10
Processo de construção	10
Área responsável	11
Conclusões	11
Participantes Grupo de Estudo Experiência do Cliente	12
Anexo 1 - Definição Experiência do Cliente por diferentes Autores	13
Anexo 2 - Glossário de Siglas e Termos utilizados	14
Anexo 3 - Definições sobre os Indicadores citados	15
Referências Bibliográficas	16

Introdução

GRUPO DE ESTUDO EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

O Grupo de Estudo, Experiência do Cliente, nasceu em Julho de 2015 com o objetivo de discutir, desenvolver conteúdo e trocas de melhores práticas sobre a experiência do cliente, ou seja, trabalhar a jornada do cliente em todos os pontos de contato da empresa em busca de uma conexão memorável.

Seu Foco: em Pesquisas, Indicadores e Benchmarking na Jornada do Cliente

É formado por profissionais das Áreas de Contact Center, Customer Experience, Relacionamento com o Cliente, Operações, Ouvidoria, Qualidade, de variados segmentos de mercado. O trabalho de construção comum é formado por experiências e aprendizados de diferentes profissionais com grau de maturidade, segmentos e níveis hierárquicos variados. É um desafio para que o tempo disponível de todos seja aproveitado de maneira objetiva e respeite o limite de conhecimento de cada um.

Outro ponto importante neste trabalho do Grupo é a presença de um líder, que além de trazer sua experiência, direcione o caminhar do Grupo para o foco definido em conjunto, e promova a entrega de conteúdo relevante ao mercado.

Para pautar as discussões, utilizamos a bagagem e experiência da Coordenadora do Grupo, Silvia Regina G. Pereira, profissional com mais de 20 anos de experiência na área de relacionamento com o cliente e mediação de conflitos.

Apresentamos a seguir, o material que foi resultado do desafio proposto ao Grupo de Estudo em 2021, o **Estudo sobre os Indicadores de Desempenho (KPIs) para Experiência e Jornada do Cliente**, resultado da participação de 20 empresas.

O trabalho foi desenvolvido nos encontros mensais virtuais durante o ano de 2021.

Agradecimento especial ao empenho e dedicação de todos na construção de conteúdo relevante ao mercado.

Beatriz Cullen
Diretora

Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial

Fevereiro, 2022



Objetivo Geral

Mapear os indicadores de desempenho (KPIs) utilizados para mensurar a Experiência e Jornada do Cliente.

Definições Importantes

Experiência do Cliente

São as interações que acontecem antes e após a compra e/ou os processos de serviços que enfocam as respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um cliente, às ofertas de uma empresa durante toda a jornada de compra do cliente.

Jornada do Cliente

Mapeamento de todas as interações, diretas ou indiretas, que o cliente tem com a empresa, que se inicia antes que seja realizada a compra, até o momento em que o cliente deixa de contratar a empresa. Este processo é fundamental para a avaliação da sua experiência com as marcas/empresa.



Metodologia utilizada

Pesquisa Qualitativa

Apresentações e Discussões com os profissionais que fazem parte do Grupo de Estudo Experiência do Cliente – IBHE, em encontros mensais.

Total de empresas participantes

22 Empresas

Segmentos de Mercado

- Alimentos & Complementares Alimentares
- Bebidas
- Construção
- Cosméticos
- E-commerce
- Programa de Benefícios
- Saúde
- Seguros
- Serviços Financeiros
- Logística
- Utilities



Nomenclatura da Área e Perfil dos Profissionais

Nomes mais comuns utilizados para a Área de Experiência do Cliente

- SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor/ Cliente)
- Experiência do Cliente/ Paciente
- Customer Experience
- Ouvidoria



Perfil desejado/encontrado nos colaboradores da Área de Experiência do Cliente

- conhecer detalhadamente o funcionamento da empresa, para poder resolver rapidamente as manifestações recebidas.
- conhecer o ambiente externo e como isso pode afetar o negócio.

Nota: Foi citado que a pluralidade de formações, seja na área de Humanas, Exatas ou Biológicas traz ao time talentos diversos que quando somados, agregam valor à experiência do cliente.

Estrutura da Área

- 86% das empresas que participaram da pesquisa possuem uma área que cuida da Experiência do Cliente, porém são designadas internamente de diferentes formas.
- As empresas que não possuem uma área específica, a gestão da experiência do cliente é compartilhada entre duas ou mais áreas, como por exemplo, Marketing, Qualidade&Segurança, Transformação (Projetos de Melhoria), Práticas Assistenciais, Ouvidoria. Foi ressaltado que as áreas atuam como guardiões .
- Em 2021, comparado com os resultados obtidos no ano passado no Estudo sobre Maturidade das Empresas com Foco no Cliente (Customer Centric Organization) realizado por este Grupo de Estudo do IBHE em 2020, observou-se o crescimento da importância da área de Ouvidoria como um atendimento de 2º nível e também como responsável pelos projetos de melhoria. Ela possui uma participação mais ativa na área de Experiência do cliente (principalmente na área da Saúde).
- Tivemos empresas com diferentes perfis de maturidade, que impactam na estrutura da Área de Experiência do Cliente e na construção das jornadas de clientes.
- Quando comparado ao Estudo de Maturidade das Empresas com Foco no Cliente (Customer Centric Organization) feito por este Grupo de Estudo em 2020, identificamos que há número maior de empresas com foco na construção das jornadas de clientes e na implantação de indicadores de desempenho em cada etapa da jornada, além dos planos de ação de melhoria de processos e performance.

- Com relação à Estrutura Organizacional, a pessoa focada em entender o consumidor está ligada às seguintes áreas: Marketing, SAC/ Experiência do Cliente e Ouvidoria.
- Outras áreas que foram citadas são: Inteligência de Mercado, Qualidade, Pontos focais em diversas áreas do negócio e Diretorias (com diversas áreas de reporte), Transformação, Operações.

Canais de Atendimento utilizados

- Os principais canais de atendimento utilizados pelos consumidores são: telefone, presencial, site (Fale Conosco), chat, e-mail, mídias sociais (Facebook, Instagram e Twitter), SMS, WhatsApp, chatbot (IA), URA e app da empresa.
- Uma tendência que identificamos no Estudo sobre Maturidade das Empresas com Foco no Cliente (Customer Centric Organization) feito por este Grupo de Estudo em 2020 e que se mantém este ano, é que os serviços de atendimento continuam ampliando cada vez mais os canais digitais, eles ganharam maior relevância.
- Empresas de todos os segmentos usam os meios tradicionais de retorno ao consumidor: telefone, e-mail, mídias sociais e SMS. Nos atendimentos presenciais, há folhetos de avaliação sobre o atendimento e pessoalmente. Nota-se um aumento dos feedbacks por aplicativos, como o WhatsApp e app próprios.



Indicadores utilizados - KPIs (Indicadores de desempenho)

- Nível de Serviço (SLA)
- Tempo Médio de Atendimento (TMA)
- Tratamento das Manifestações (tempo médio e % de conformidades)
- Índice de Reclamações,
- Número de Elogios
- NPS (Net Promoter Score)
- Índice de Satisfação-CSAT (Customer Satisfaction Score)

* - vide definições no Anexo 3

- O NPS tem se destacado por estar presente em todos os canais de atendimento e em cada etapa da jornada do cliente. Há um aumento da sua relevância e entendimento em todos os níveis da empresa. Atualmente, aparece como um dos indicadores relevantes para o PPR (Programa de Participação de Resultados) e bônus dos executivos.

- Um ponto de atenção citado, é o uso do Índice de Esforço do Cliente-CES (Customer Effort Score) como um indicador em construção e relevante na experiência e jornada do cliente.

Outros Indicadores (KPI's) citados

A Avaliação de consumidores/clientes nos sites: Consumidor.gov e Reclame Aqui, são consideradas KPI's também. Observa-se um aumento de preocupação das empresas com a nota obtida no site do Reclame Aqui.

- Performance do Atendimento (quantitativo e qualitativo)
- FCR (First Call Resolution)
- Nota de Empatia
- Índice de Resolutividade do Procon,
- IGQA (Índice Geral de Qualidade do Atendimento), estabelecido pela ARSESP-Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de São Paulo, entre outros.

*** Veja definições no Anexo 3**

Nota: Cada segmento de atuação possui KPIs específicos, como por exemplo, a área da Saúde: Ronda de Gestão, outros segmentos utilizam a Nota de Empatia. Observa-se que as empresas tem buscado KPIs que reflitam melhor os seus segmentos de atuação e possam trazer de forma clara, as oportunidades de melhorias e de negócios.



Divulgação Interna dos Indicadores e Ações de Melhorias

- Na maioria dos segmentos estudados, os KPIs são apresentados na forma de relatórios para a Alta Direção e lideranças das áreas. Posteriormente, são realizadas reuniões gerenciais e/ou negócios com as áreas relacionadas, para analisar os dados e traçar planos de ação e de melhorias.

Os planos de ação de melhorias dos KPIs são realizados através:

- reuniões com as áreas envolvidas com Experiência do Cliente, lideranças (gerentes das áreas e Conselho Executivo), Conselho de Clientes/Pacientes, Comitê Técnicos, como: Comitê Médico do Paciente. Fórum de Gestão, E-Book da Experiência do Cliente, para os heads das áreas.
- Da estrutura de Ouvidoria, que trata dos casos mais críticos junto com à Alta Direção. Há empresas com suporte direto do Presidente/ Diretores na resolução dos casos críticos. Foi relatado que algumas empresas têm buscado uma atuação mais ativa da Ouvidoria.

Desafios

- Quanto aos desafios da área, quando relacionados aos dados obtidos no **Estudo de Maturidade das Empresas com Foco no Cliente (Customer Centric Organization)** feito por este Grupo de Estudo em 2020, eles são semelhantes. Quando falamos dos desafios internos, temos: mudança da cultura de alta gerência e do Conselho Executivo (Diretoria e Presidente) e mindset dos colaboradores, para disseminação da cultura de CX (Customer Experience) na empresa. Quanto aos desafios externos, podemos citar: fidelização dos clientes à marca/empresa para agregar valor.

Nota:

1. Comitê de Clientes/Pacientes: conselho formado por clientes/pacientes e áreas da empresa relacionadas com o assunto em questão.
2. Comitê Médico do Paciente: comitê técnico composto por médicos que discutem as necessidades dos pacientes, a partir das suas percepções.



Principais objetivos de construção da Jornada do Cliente

- identificar o passo-a-passo que o cliente/paciente faz para se relacionar com a empresa;
- avaliar a experiência que será proporcionada x expectativa e olhar o cliente/paciente de uma forma holística;
- para identificar quais os melhores processos a serem adotados e como eles podem ser mensurados.

Ferramentas utilizadas

Metodologias ágeis, design thinking, duplo diamante, entrevistas, cliente oculto, entre outros.

Indicadores utilizados na Jornada do Cliente/Paciente

São definidos KPIs para cada etapa e normalmente ocorre uma revisão a cada 6 meses/1 ano, de todo o processo que foi construído.

- o NPS (para cada etapa vivenciada - transacional, bem como para todo o processo)
- Pesquisas de Satisfação

Nota: Importante que a empresa sempre ouça o cliente/consumidor e a suas necessidades, além de se colocar no seu lugar e ter empatia (interesse genuíno no relacionamento).

Observa-se que a cada dia está mais importante a construção da Jornada do Cliente/Paciente, para que haja uma experiência do cliente/paciente com valor agregado e gere a fidelização às marcas.



Processo de construção

- As jornadas possuem processos estruturados de criação, com a inclusão das principais desejos e dores.
- O processo é construído desde o momento anterior a realização da compra, até a etapa final de atendimento. Ele é fundamental para a avaliação da experiência do cliente com as marcas/empresa e a definição dos planos de melhoria.
- Para que a jornada do público da marca seja real, é necessário ter uma persona com suas características, isto abre possibilidades de trabalhar todos os pontos necessários e ter foco em problemas recorrentes, os quais são genuínos para eles.



- Nesta jornada, precisamos ter o cliente sempre no foco, porque se for na empresa, muitas ações podem não trazer o retorno esperado.

Área responsável

- Na maioria das empresas a área de Marketing é responsável pela criação das personas de acordo com o objetivo da marca/serviços.
- A área que coordena as ações de Experiência com o Cliente é responsável pelo relacionamento; construção das narrativas e definição dos processos; planos de melhoria (juntamente com as áreas responsáveis) e feedback ao cliente.



Conclusões

- Comparativamente ao Estudo de Maturidade das Empresas com Foco no Cliente (Customer Centric Organization) feito por este Grupo de Estudo em 2020, houve aumento na frequência de construção das jornadas, bem como da implementação de indicadores de desempenho (KPIs) em cada etapa. A estratégia é para aumentar o valor percebido pelos clientes/pacientes e a reputação da marca, além de identificação de gaps em processos.
- A construção das Jornada do Cliente/Paciente é realizada por diferentes áreas da empresa, dependendo do segmento de atuação, do reporte da área e como ela impacta na reputação do Negócio. Muitas vezes, é feita com o apoio de consultorias especializadas.

Participantes Grupo de Estudo Experiência do Cliente

Coordenadora do Grupo: **Silvia Regina Pereira** (Profissional da Área de Relacionamento e Mediação de Conflitos)



Cintia Amorim | Customer Experience
Silvia Voullieme | Customer Experience



Vanessa Stramasso | Customer Experience



A Beneficência
Portuguesa
de São Paulo

Alessandra Cleto | Ouvidoria
Denise Barony | Call Center

Noécia Rocha Xavier | Ouvidoria

Camila Perdigão | Ouvidoria
Lucca Montanieri | Customer Experience

Juliana Sousa | Atendimento

Camilla Rodrigues Gomes | Hospitalidade

Flavia Benevenuto | Ouvidoria
Francielen Becegato | Ouvidoria

Irani Pereira | Relacionamento com Cliente
Janete Santos | Relacionamento com Cliente

Emanuel Bezerra De Medeiros | Ouvidoria
Ivonete Sai | Hotelaria

Camila Maris Rodrigues | SAC
Eliane Campos | SAC

Beatriz Tironi | Qualidade

Carolina Camara | Relacionamento com Cliente

Carolina de Moraes Nunes | Qualidade

Janaina Barão | Customer Experience

Demetrius Moreira | Atendimento

Elizabeth Castilho | Atendimento

Anderson Alves de Carvalho | Qualidade

Flavia Barbosa Conceição | Customer Experience

Eliane Simeão | Operação
Elieser Oliveira | Operação

Anexo 1 – Definição Experiência do Cliente por diferentes Autores

Autores	Conceitos Experiência
Thompson et al. (1989)	O fenômeno da experiência do consumidor e do consumo é dinâmico, mutável e emerge de contextos específicos, assim como na forma tradicional, em que surgiria no contato com o produto ou, de forma menos direta, com descrições de experiências de terceiros.
Pine e Gilmore (1999)	Eventos que engajam indivíduos de uma forma pessoal, podendo engajar o consumidor em quatro dimensões: (i) entretenimento, em que a experiência é passivamente absorvida pelos sentidos do participante; (ii) estético, em que o participante vivencia a experiência, porém de forma passiva; (iii) educacional, em que o participante absorve o desenrolar dos acontecimentos enquanto participa ativamente da experiência; e (iv) escapista, em que o participante participa ativamente em um cenário imersivo.
Schmitt (1999)	As experiências são classificadas em termos de cinco valores diferentes, quais sejam: sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e valores sociais. Experiência do consumidor é entendida como os eventos privados (subjetivos) que ocorrem em resposta a um estímulo. Para o autor, a experiência do consumidor ocorre como decorrência da observação direta ou da participação em eventos - reais, imaginados ou Virtuais.
Carú e Cova (2006)	Experiência de consumo é o que se acredita resultar em algum tipo de "indução emocional". Um princípio central da experiência do cliente é que os clientes não são apenas consumidores; eles atuam em situações e procuram significados, ou seja, a clientes atuam na formação da sua experiência.
Frow e Payne (2007)	O desenvolvimento da experiência envolve todos os pontos de contato e episódio: que acontecem durante a produção interativa do serviço e o processo de entrega.
Frow e Payne (2007)	Na ótica do setor de serviços, o desenvolvimento da experiência envolve todos o pontos de contato e episódios que acontecem durante a produção interativa do serviço e o processo de entrega.
Tynan e Mackechnie (2009)	As experiências acontecem antes e após os episódios de compra e os processos de serviços anteriores; qualquer outro contato do cliente com a marca também afeta a formação da experiência futura.
Tynan e Mckechine (2009)	As experiências que acontecem antes e após os episódios de compra e os processos: de serviços anteriores também afetam a formação da experiência futura.
Verchoef et al. (2009)	Experiência do consumidor como um fenômeno holístico, envolvendo as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do consumidor. A experiência total do consumidor englobaria desde a busca pelos produtos até as fases que ocorrem após a venda.
Arkonsuo e Leppiman (2013)	Uma experiência significativa é composta de sentimentos, novos conhecimentos crenças adquiridas pelo consumidor através de uma marca ou de um produto. Uma boa experiência é memorável e significativa; ela representa uma atividade que cria uma conexão com os consumidores
Curzio, Veludo de Oliveira e Shinoda (2014)	Experiência do cliente em serviços pode ser interpretada como a soma de todas as respostas cognitivas e emocionais dos clientes em relação aos estímulos evocados por uma empresa. Assim, o desenvolvimento da experiência envolve todos os pontos de contato e episódios que acontecem durante a produção interativa do serviço e o processo de entrega.
Pinto (2014)	Experiência como uma ocorrência pessoal, não raramente com significativa importância emocional, fundada na interação com estímulos de produtos e serviços consumidos.
Wikstrom (2014)	A criação da experiência do consumidor baseia-se na interação entre empresas e consumidores. O conceito de "experiência" deve ser utilizado para interações que foram especialmente estimulantes, extraordinárias e de particular interesse para o consumidor
Keyser et al. (2015)	Experiência do cliente pode envolver diversos aspectos - cognitivos, físico, emocionais, sensoriais, espirituais e sociais, - que são úteis para compreender o resultado de todos os tipos de relações, sejam elas diretas ou indiretas, de consumidor com uma marca ou empresa.
Lemon e Verchoef (2016)	A experiência do cliente é um construto multidimensional que enfoca as respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um cliente às ofertas de uma empresa durante toda a jornada de compra do cliente.

Anexo 2 - Glossário de Siglas e Termos utilizados

Glossário Termos	
KPI (Key Performance Indicator)	Indicador Chave de Desempenho
CES (Customer Effort Score)	Índice de Esforço do Cliente
SLA (Service Level Agreement)	Nível de Serviço
TMA	Tempo Médio de Atendimento
FCR (First Call Resolution)	Resolução no Primeiro Contato
NPS (Net Promoter Score)	Pesquisa que o consumidor dá uma pontuação para uma marca correspondente ao seu grau de satisfação
IA	Inteligência Artificial
IGQA	Índice Geral de Qualidade ARSESP
Head Área	Líder das Áreas

Anexo 3 – Definições sobre os Indicadores citados

CES= Índice de Esforço do Cliente

Para a metodologia CES, quanto menor o esforço do cliente para realizar uma determinada ação, aumenta-se a possibilidade dele ser fidelizado. Utiliza-se a escala de 1 a 5, sendo que 5 representa um esforço alto do cliente.

CSAT= Customer Satisfaction Score (Índice de Satisfação do Cliente)

CSAT é uma métrica utilizada para mensurar o nível de satisfação dos seus clientes em relação à sua empresa e em diferentes etapas da sua jornada.

Ele é calculado desta forma: número de clientes satisfeitos / número total de pessoas que responderam a pesquisa x 100.

FCR = First Call Resolution (Resolução no Primeiro Contato)

Métrica que indica a capacidade da empresa em resolver os problemas dos clientes no primeiro contato realizados pelos canais de atendimento.

IGQ (Índice Geral de Qualidade)

Métrica definida anualmente pela ARSESP para definir a qualidade dos serviços prestados de saneamento, gás canalizado e energia elétrica.

A ARSESP avalia o comportamento histórico dos indicadores e suas tendências, estabelecendo uma meta central para cada indicador. A partir desta meta inicial, é composto um menu de metas com valores maiores e menores que a meta central. O prestador regulado, então, elege uma dessas metas e com ela se compromete.

Índice de Resolutividade do Procon

Porcentagem (%) de reclamações resolvidas através do PROCON

Nível de Serviço (SLA)

Tem por objetivo definir o escopo de trabalho e estabelecer quais serão as normas, acordos, metas e demais questões relacionadas ao serviço que será prestado.

NPS=Net Promoter Score

Esta métrica foi desenvolvida para mensurar a lealdade dos clientes à marca/serviços. Na avaliação realizada, o cliente recomenda aos seus amigos e familiares, uma marca/serviços.

Nota de Empatia

O cálculo da Nota de Empatia é realizado da seguinte forma: o consumidor responde a uma pergunta se se sentiu acolhido e teve a atenção necessária durante todo atendimento, se a resposta for sim, o atendimento será pontuado como 1 (um) e se for não, será 0 (zero). Indicar utilizado pelo Segmento Costméticos.

O cálculo da Nota de Empatia será =
$$\frac{\sum \text{notas obtidas dos consumidores}}{\sum (\text{n}^\circ \text{ de consumidores}) * (\text{nota máxima})}$$

Ronda de Gestão

Indicador calculado a partir de visita realizada por diferentes profissionais da área de saúde, de acordo com check list pré-definido. Indicador utilizado pelo Operador de Saúde.

TMA = Tempo Médio de Atendimento

Métrica que calcula o tempo médio de duração das ligações recebida pelo SAC/Call Center.

Referências Bibliográficas

- ARSESP. Índice Geral de Qualidade – IGQ . Acessado em 03.03.2022. <http://www.arsesp.sp.gov.br/SitePages/saneamento/igq.aspx>
- CARU, A.; COVA, B. Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, London, v. 3, n. 2, p. 267-286, 2003. <https://doi.org/10.1177/14705931030032004>
- CONSUMIDOR MODERNO. Novo sistema de reclamação do Procon São Paulo pode “derrubar” resolutividade das empresas. Publicado em 02 de julho de 2021. <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/07/02/sistema-reclamacao-procon-resolutividade-empresas/>
- CURZIO, P. H. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; SHINODA, L. M. Valores pessoais e o e o varejo cultural: o papel da loja tradicional para a experiência do cliente no mundo digital. Costa do Sauípe: Anpad, 2016.
- De Keyser, Arne & Schepers, Jeroen & Konus, Umut. (2015). Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension. *International Journal of Research in Marketing*. 32. 453-456. 10.1016/j.ijresmar.2015.09.005.
- FROW, P.; PAYNE, A. Towards the “perfect” customer experience. *Journal of Brand* <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550120>
- Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial (IBHE). Estudo de Maturidade Empresas com Foco no Cliente (Customer Centric Organization), 2021. <https://ibhe.com.br/publicacoes/2021/04/resultado-do-estudo-sobre-avaliacao-das-empresas-com-foco-no-cliente/>
- LEMON, N.; VERHOEF, C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, v. 80, p. 69-96, nov. 2016. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Harvard Business*.
- PINTO, M. R. As experiências de consumo de eletrônicos de consumidores de baixa renda no PINTO, M. R. As experiências de consumo de eletrônicos de consumidores de baixa renda no *Revista Brasileira de Marketing*, v. 12, n. 1, p. 166-195, 2013. <https://doi.org/10.5585/remark.v12i1.2316>
- RESENDE, Sthéfani Lorena Ribeiro et al. A experiência do cliente de empresas de telecomunicações: uma proposta de metodologia para sua mensuração e análise considerando aspectos regionais. 2019. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/25352>
- RIIVITS-ARKONSUO, Iivi; LEPPIMAN, Anu. Consumer online word-of-mouth-analysis through an experience pyramid model. In: *Proceedings of the 9th EBES Conference*, Rome. 2013. p. 1929-1934.
- SCHMITT, B. H. *Experiential marketing: how to get consumers to sense, feel, think, act, and* New York, NY: Free Press, 1999.
- THOMPSON, C. J; LOCANDER, W; POLLIO, R. Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existential phenomenology. *Journal of Consumer Research*, v. 16, n. 2, p. 133-146, 1989. <https://doi.org/10.1086/209203>
- TRACK.CO. O que é Customer Effort Score (CES)? Publicado em 03 de fevereiro de 2021. <https://track.co/o-que-e-customer-effort-score/>
- TRACK.CO. Net Promoter Score: entenda o que é o NPS e como implementar esta métrica na sua empresa! Publicado em 25 de maio de 2021. <https://track.co/net-promoter-score/>
- TYNAN, C.; MCKECHNIE, S. Experience marketing: a review and reassessment. *Journal of marketing management*, v. 25, n. 5-6, p. 501-517, 2009. <https://doi.org/10.1362/026725709X461821>
- VERHOEF, P. C. et al. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- WIKSTRÖM, S. Value creation by company-consumer interaction. *Journal of Marketing Management*, Estocolmo, v. 12, p. 359, 2006. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964422>
- ZENDESK. O que é CSAT? Para que serve? Publicado em 14 de janeiro de 2021. <https://www.zendesk.com.br/blog/csat/#:~:text=CSAT%20%C3%A9%20uma%20m%C3%A9trica%20que,imagem%20que%20t%C3%AAm%20da%20marca.>
- ZENDESK. Cálculo de nível de serviço: entenda o que é, por que é importante e como fazer na sua empresa. Publicado em 17 de dezembro de 2021. <https://www.zendesk.com.br/blog/calculo-de-nivel-de-servico/>
- ZENDESK. Qual o significado de SLA e para que ele serve? Publicado em 19 de janeiro de 2021. <https://www.zendesk.com.br/blog/sla/>
- ZENDESK. Por que é importante calcular o firstcallresolution (FCR). Publicado em 07 de outubro de 2020. [https://www.zendesk.com.br/blog/first-call-resolution/#:~:text=First%20Call%20Resolution%20\(FCR\)%2C,as%20quest%C3%B5es%20apresentadas%20pelos%20clientes](https://www.zendesk.com.br/blog/first-call-resolution/#:~:text=First%20Call%20Resolution%20(FCR)%2C,as%20quest%C3%B5es%20apresentadas%20pelos%20clientes)