

Serviço ao Cliente



Em um mundo onde produtos se tornam commodities, quase iguais em todo lugar, e as grandes redes competem com preços agressivos e tecnologia de ponta, por que um cliente escolheria você? A resposta raramente está no preço. A resposta está na experiência. Você tem uma arma que os gigantes jamais terão com a mesma intensidade: o toque humano e a capacidade de criar conexões reais. As grandes empresas gastam milhões tentando imitar a conexão que você pode criar naturalmente.

Este texto busca traduzir o que especialistas e pesquisadores de serviços descobriram ao longo de décadas em ações simples, eficazes e de baixo custo. Hoje, o serviço ao cliente não é um custo ou receber reclamações; é o seu produto principal, o seu marketing mais poderoso e o seu maior diferencial competitivo.

O que é o Serviço ao Cliente?

É hora de abandonar a visão do serviço ao cliente como algo reativo — atender a uma reclamação ou embalar um produto. O serviço ao cliente não é um setor; **é a experiência total** que o cliente tem com a sua empresa-marca, desde o momento em que ouve falar de você pela primeira vez até muito depois da venda, quando usa o produto e decide se voltará.

Muitos negócios ainda operam com uma mentalidade de "venda", focada em empurrar um produto para fechar a transação. A abordagem correta é a mentalidade de "marketing", que inverte essa lógica pois "o trabalho não é encontrar os clientes certos para seus produtos, mas sim os produtos certos para seus clientes" (Kotler & Keller, 2016). Na prática, isso significa que seu foco muda de "como vender mais deste produto?" para "qual problema ou necessidade meu cliente está tentando resolver, e como posso ajudá-lo a ter sucesso para resolver isso?".

o trabalho não é encontrar os clientes certos para seus produtos, mas sim os produtos certos para seus clientes

Concriação de Valor é a visão mais moderna da relação entre empresa e cliente, defendida por pesquisadores como Vargo & Lusch (2004), ela vai além da transação (compra-venda). Ela propõe que o valor (o que o cliente busca para resolver um problema) não está na oferta (o que o cliente compra), mas é criado no uso que o cliente faz dela. Isso nos leva à ideia de que na lógica da concriação de Valor seu cliente é, na verdade, um "sócio" na criação do resultado final.

O sucesso da sua venda não é medido pelo que você acha que entregou, mas pelo que o cliente percebeu que recebeu (isso é o **Valor Percebido**). A percepção dele é a única realidade que importa. A pesquisadora Valarie Zeithaml (Zeithaml, 1988) definiu o conceito de Valor Percebido como uma "balança mental" que cada cliente utiliza para julgar uma oferta. Ele pesa tudo o que ganha contra tudo o que perde.

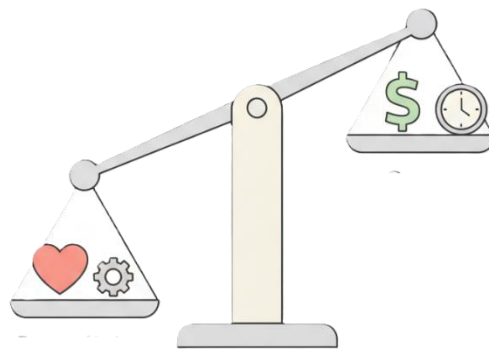
Sua missão é inclinar essa balança a seu favor, aumentando os benefícios e diminuindo os custos percebidos em cada ponto de contato.

Benefícios Percebidos (O que ele GANHA):

- Funcionais: O produto funcionou como esperado? A entrega foi rápida?
- Emocionais: O atendimento foi gentil? O ambiente da loja era agradável? Ele se sentiu compreendido?
- Sociais: Comprar de você o faz sentir parte de uma comunidade ou lhe confere status?

Custos Percebidos (O que ele PERDE):

- Monetários: O preço pago (este é apenas um dos custos).
- Tempo: O tempo perdido na fila, no trânsito ou tentando entender seu site.
- Energia/Estresse: A frustração com um vendedor desinformado, a ansiedade de um formulário complicado ou a dificuldade para estacionar.
- Risco: O medo de ter feito uma má escolha, de que a política de troca seja um pesadelo ou de que o produto não funcione.



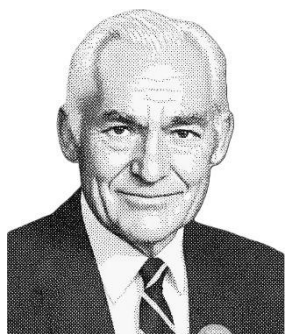
O **serviço ao cliente** é tudo aquilo que você faz para o cliente além da operação de compra-venda. O serviço ao cliente não é o que o consumidor está buscando para resolver o seu problema. O serviço ao cliente facilita a vida do cliente na busca e uso da solução (produto) que vai resolver o seu problema.

O serviço ao cliente é tudo aquilo que você faz para o cliente além da operação de compra-venda

Pense em uma loja de tintas. Ela não vende apenas "tinta" (um produto). Ela ajuda o cliente a ter uma "parede bonita" (o valor). O serviço, nesse caso, é garantir que o cliente-sócio tenha sucesso em seu projeto: indicar o pincel certo, explicar como preparar a parede e dar dicas de limpeza, entregar o produto. O serviço ao cliente é o suporte ao sucesso do cliente e ajuda a construir a sua satisfação.

O que fazer amanhã:

1. Liste 3 "custos" (além do preço) que seus clientes enfrentam hoje. Exemplos: dificuldade para estacionar, dificuldade para achar o que procura, vendedores sem conhecimento do produto, fila no caixa, medo da política de troca.
2. Proponha 3 ações concretas para diminuir esses custos ou aumentar os benefícios. Exemplos: validar o estacionamento, simplificar o checkout, criar uma política de troca "sem perguntas" e deixá-la visível.



“Os Clientes podem demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando o seu dinheiro em outro lugar”.

Sam Walton (1918-1992)
Fundador do Wal-Mart

Evolução do serviço ao cliente

O serviço ao cliente passou por transformações drásticas no final do Séc. XX e início do Séc. XXI explicitando as mudanças na sociedade e nos negócios em decorrência da tecnologia e competição.

A Era do Balcão (Reativo)

O serviço era 100% pessoal, mas limitado ao espaço físico e ao horário comercial. As relações eram diretas e baseadas na memória do dono e do vendedor ou atendente. A mentalidade era: **“Meu cliente me conhece e vem até mim”**.



A Era do Call Center (Industrializado)

O telefone (0800) tornou-se o canal principal. O foco era resolver problemas em massa de forma padronizada, o que tornou o atendimento impessoal e focado na eficiência. A mentalidade era: **“Como resolver o problema gastando o mínimo possível?”**.

A Era da Internet (Autoatendimento)

Os clientes ganharam autonomia para resolver seus próprios problemas através de FAQs, e-mails e fóruns. O objetivo das empresas era reduzir o contato direto. A mentalidade era: **“Dê ao cliente as ferramentas para que ele não precise falar conosco”**.

O ponto de virada para a era moderna foi o caso “Dell Hell” (Argenti, 2009). Um cliente insatisfeito com um produto e com o péssimo atendimento da Dell publicou um post de blog que se tornou viral, demonstrando que uma **falha de serviço** deixou de ser uma conversa privada entre cliente e gerente. Com a mídia social, a voz do cliente ganhou um poder público imenso.

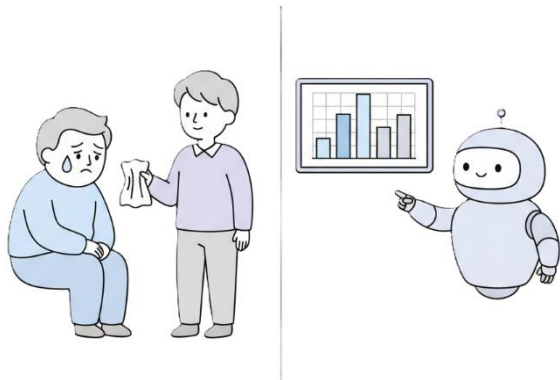
Com a mídia social, a voz do cliente ganhou um poder público imenso

A Era da Inteligência Artificial

Não se assuste com o termo “Inteligência Artificial (IA)”. A IA não significa apenas robôs ou centros de processamento de dados gigantescos de alto custo. O lançamento dos modelos generativos de inteligência artificial foi disruptivo. E o acesso a IA passou a ser viável para qualquer tamanho de negócio. A IA pode ser um “assistente” para automatizar tarefas repetitivas e liberar sua equipe para focar no que realmente importa: a conexão humana. Pesquisas mostram que a tecnologia é ideal para certas tarefas, enquanto o ser humano continua insubstituível em outras (Huang & Rust, 2018).

Tarefas Ideais para a IA (Mecânicas e Analíticas):

- Responder perguntas frequentes 24/7 ("Qual o horário de funcionamento?").
- Rastrear pedidos.
- Analisar padrões de compra ("Quais produtos são mais comprados juntos?").



Tarefas Insubstituíveis para o Humano (Empáticas e Intuitivas):

- Ouvir um cliente frustrado e demonstrar compaixão genuína.
- Entender o contexto por trás de uma pergunta.
- Ter o "feeling" sobre o que o cliente realmente precisa, mesmo quando ele não sabe explicar.

Cuidado ao tentar fazer seu chatbot parecer "humano" se sua marca ainda é nova. Uma pesquisa recente (Nguyen et al., 2023) descobriu que, para marcas com baixa credibilidade, um chatbot que usa emojis e gírias pode gerar desconfiança. Nesse caso, um robô objetivo e direto é percebido como mais honesto e eficiente. **Deixe a humanização para você e sua equipe.**

O que fazer amanhã:

Configure as respostas automáticas no seu WhatsApp Business para as 3 perguntas mais comuns que você recebe (ex: horário, endereço, formas de pagamento). No final de cada mensagem automática, sempre inclua uma frase como: "Se precisar de mais ajuda, digite 'HUMANO' para falar com nossa equipe".

Independentemente da tecnologia, a experiência do cliente segue uma estrutura clara e previsível, que pode ser gerenciada proativamente através de sua jornada.

O Serviço ao Cliente em Três Atos: Pré, Durante e Pós-Compra

A experiência do cliente é um ciclo contínuo, não um evento único. Mapear essa jornada em três estágios — antes, durante e depois da compra — permite gerenciar proativamente as expectativas, identificar pontos de atrito e criar valor em cada ponto de contato com a sua marca-empresa.

A experiência do cliente é um ciclo contínuo, não um evento único

O Mapa da Jornada a seguir traduz os modelos acadêmicos de (Lovelock & Wirtz, 2021) e (Voorhees et al., 2017) em um mapa de ação prático para o seu negócio.

Pré-Compra (Pré-Transação)

É o "namoro". O cliente identifica uma necessidade, busca informações e forma a primeira impressão sobre sua empresa. Nesse estágio é importante gerenciar expectativas e reduzir a percepção de risco. A comunicação inicial deve ser clara, honesta e acessível para construir confiança. São ações práticas nesse momento: a manutenção das redes sociais atualizadas; responder mensagens rapidamente; ser transparente sobre o que seu produto faz (e o que não faz).

Durante a Compra

Nesse momento é fundamental estar atento a qualidade da interação, a eficiência do processo e ao ambiente de serviço (servicescape). O foco nesse momento é construir uma experiência positiva para o cliente.

Esse é o mais importante "Momento da Verdade" (Carlzon, 1987), que é quando **toda e qualquer interação** do cliente com a sua marca-empresa indicará se a promessa (expectativa gerada) é cumprida (ou não). Por isso deve-se **atuar para reduzir o atrito** entre o cliente e a marca-empresa.

Nesse momento deve-se prestar a atenção a todos os aspectos que envolvem a interação do cliente. Desde a atenção ao processo de pagamento (oferecer Pix, por exemplo); ao cuidado com o ambiente de serviço (limpeza, iluminação, música da loja); e o treinamento da equipe em escuta ativa para entender o cliente e para dar informações úteis para ele.

Nesse momento os detalhes importam. Não se esqueça que a corrente rompe no seu elo mais fraco, mesmo que os outros sejam extraordinariamente fortes.

Após a compra (o pós-venda é a pré-venda)

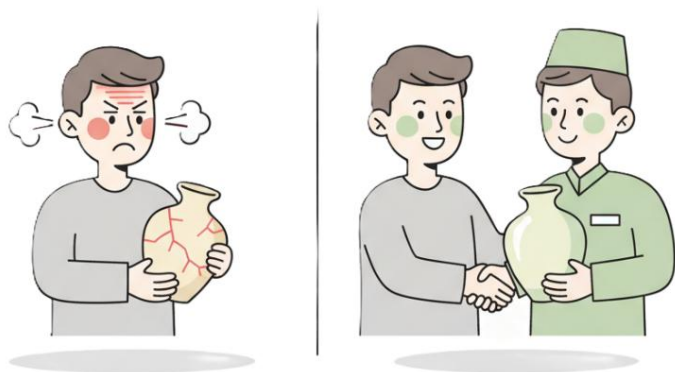
Muitos veem a reclamação como um ataque, ou um incômodo. Na verdade, é um presente. Para cada cliente que reclama, dezenas de outros simplesmente vão embora em silêncio e nunca mais voltam. O cliente que reclama está lhe dando uma segunda chance, e isso abre a porta para o "Paradoxo da Recuperação de Serviço" (Tax et al., 1998). Este conceito demonstra que um cliente que teve um problema resolvido de forma espetacular pode se tornar mais leal do que um cliente que nunca teve problema algum. A reclamação é a sua oportunidade para demonstrar compromisso.

Serviço ao cliente adicional

Existem também questões que à primeira vista não estão relacionadas a venda, mas que igualmente são relevantes para experiência do cliente. A disponibilidade de estacionamento, área kids, "maridródomo" assim como um local para acompanhantes descansarem enquanto esperam são algumas das coisas que trazem conforto e tranquilidade para o cliente dedicar-se integralmente a compra.

Passos para uma Recuperação Eficaz:

- Ouça com atenção e sem ficar na defensiva.
- Entenda que é natural que o cliente esteja frustrado ou irritado com o problema/falha (e não pessoalmente em relação a você que é o representante da marca-empresa para ele).
- Peça desculpas de forma sincera, se for o caso.
- Resolva o problema rapidamente e sem burocracia.
- Compense com um gesto de boa vontade (um desconto, um brinde).



O que fazer amanhã:

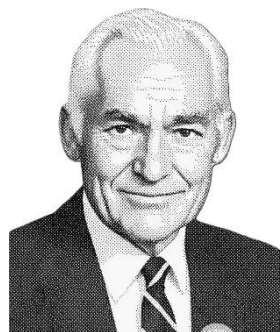
Realize uma auditoria rápida da sua jornada com este checklist:

- **Pré-Compra:** Verifique as informações da sua empresa no Google Maps. O horário e o telefone estão corretos?
- **Durante a Compra:** Peça para um amigo ou familiar comprar na sua loja como um "cliente oculto" e relatar a experiência.
- **Pós-Compra:** Envie uma mensagem de agradecimento pessoal para um cliente recente, perguntando se ele está satisfeito com a compra.

A consistência ao longo dessas três fases só é possível quando o serviço excelente está enraizado no DNA da empresa, ou seja, na sua cultura.

Cultura de Serviço ao Cliente

Cultura não é um pôster na parede. Simplesmente, **"é o que sua equipe faz quando você não está olhando"**. Um serviço excelente e consistente não vem de um manual de regras, mas do DNA da empresa. E esse DNA começa com a liderança, pois uma cultura forte é o alicerce que sustenta cada ação e decisão.



Sam Walton (1918-1992)
Fundador do Wal-Mart

"Se você quer que as pessoas nas lojas cuidem dos clientes, você tem que se certificar de que está cuidando das pessoas nas lojas".

Cadeia Serviço-Lucro

Uma descoberta da Universidade de Harvard, a "Cadeia Serviço-Lucro" (Heskett et al., 2008), provou cientificamente a conexão entre o ambiente interno de uma empresa e seus resultados financeiros. O fluxo é claro e direto, e ele começa dentro de casa:

Bom Ambiente de Trabalho → Funcionários Satisfeitos e Leais → Serviço de Alto Valor Entregue ao Cliente → Clientes Satisfeitos e Leais → Lucro e Crescimento Sustentável

A lição é relevante, se você quer ter clientes satisfeitos, seu primeiro "cliente" a ser satisfeito é o seu funcionário.

Os Pilares da Cultura:

- **Liderar pelo Exemplo:** A cultura é um espelho do líder (DiJulius, 2015). Não adianta pregar a importância do cliente se você, o dono, reclama quando o telefone toca perto da hora de fechar. Você deve personificar os valores que prega, tratando a equipe e os clientes com o respeito e a excelência que espera deles.
- **Empoderamento** (Dê Poder para Resolver): Empoderamento, ou empowerment, significa dar à sua equipe a autoridade, as ferramentas e a confiança para resolver o problema do cliente na hora, sem precisar de aprovação para cada pequena decisão (Wirtz & Lovelock, 2021). Isso acelera a resolução, aumenta a confiança do funcionário e encanta o cliente.
- **Marketing Interno** (Venda a Missão para a Equipe): Antes de esperar que sua equipe "venda" a empresa para os clientes, você precisa primeiro "vender" a missão da empresa para a sua equipe (Grönroos, 1981). Eles precisam entender o porquê do negócio existir e se sentir parte de algo importante.

Ferramenta de Diagnóstico

Como saber se sua cultura está se traduzindo em um serviço de qualidade na prática? O modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) é uma ferramenta clássica que pode auxiliar nisso. Use estas cinco dimensões como um checklist prático para diagnosticar onde seu serviço pode estar falhando na perspectiva do cliente:

1. **Confiança** (Reliability): É o pilar mais importante. Significa cumprir o que foi prometido. Se você disse que entrega na quarta, entregue na quarta. Se a promessa básica falha, nada mais importa.
2. **Capacidade/Segurança** (Assurance): Sua equipe sabe o que está fazendo? Eles transmitem conhecimento, cortesia e segurança, fazendo com que o cliente se sinta em boas mãos?
3. **Aparência** (Tangibles): É a "evidência física" do seu serviço. A loja é limpa? O site é profissional? O uniforme da equipe está em ordem? A embalagem é bem-feita?
4. **Empatia** (Empathy): É a capacidade de tratar o cliente como um indivíduo único, não como um número. É chamar pelo nome e demonstrar atenção personalizada às suas necessidades.

5. **Responsividade (Agilidade)** (Responsiveness): Refere-se à velocidade e, mais importante, à vontade de ajudar. Não é só ser rápido, é demonstrar prontidão e entusiasmo em resolver.

Lembre-se de que servir tem um custo humano oculto, o "Trabalho Emocional" (Hochschild, 2012) — o "custo de sorrir". É o esforço que sua equipe (ou você) faz para ser simpática e empática mesmo em um dia ruim. Uma cultura de apoio e empoderamento é essencial para evitar o esgotamento e garantir que o sorriso seja genuíno e sustentável.

Lembre-se do "custo de sorrir", que é o esforço que sua equipe (ou você) faz para ser simpático e empático mesmo em um dia ruim

Esses princípios culturais se manifestam de forma única e poderosa no contexto do pequeno varejo, onde o tamanho do negócio se torna sua maior vantagem.

Vantagem Competitiva

Na era da impessoalidade e da automação em massa, a maior fraqueza aparente do pequeno negócio — o seu tamanho — é, na verdade, sua maior vantagem estratégica. Enquanto os gigantes competem com tecnologia e escala, você pode vencer com proximidade e relacionamento.

A pesquisa em serviços divide as estratégias em "High-Tech" (alta tecnologia, como autoatendimento e apps) e "High-Touch" (alto toque humano, como conversa, conselho e empatia) (Grönroos, 2015). Os gigantes do varejo são otimizados para transações em escala (High-Tech). Sua empresa deve ser otimizada para Marketing de Relacionamento (Berry, 1983), onde o objetivo não é fechar uma venda hoje, mas construir um vínculo que gere dezenas de vendas nos próximos anos (High-Touch).

Sua proximidade permite uma personalização que a tecnologia jamais replicará com a mesma autenticidade.

Importante

Marketing de Relacionamento não é data-based marketing. Um banco de dados para mandar felicitações no aniversário e avisos de promoções não é marketing de relacionamento.

O Gigante Varejista (High-Tech)	O Pequeno Varejista (High-Touch)
Personalização: Usa um algoritmo para dizer: "Quem comprou X, também comprou Y".	Personalização: Diz: "Dona Maria, chegou aquele queijo que a senhora gosta e eu guardei um pedaço para você!". O algoritmo conhece o <i>padrão</i> ; você conhece a <i>pessoa</i> .
Flexibilidade: O gerente é engessado por políticas corporativas.	Flexibilidade: Você pode abrir uma exceção para um cliente fiel que esqueceu a carteira ou precisa de uma entrega fora do horário.
Comunidade: É um visitante no bairro.	Comunidade: É parte do tecido social, conhece os vizinhos e se torna um ponto de encontro.

Use o toque humano como **Inteligência de Mercado**. As conversas informais que você tem no balcão são uma forma poderosa de pesquisa de mercado em tempo real, um mecanismo de coleta de dados que os gigantes invejam. Enquanto grandes empresas gastam fortunas com pesquisas formais e análises de big data para entender o cliente, o pequeno empresário coleta informações vitais de forma direta e sem custo (Hisrich & Peters, 1998). Quando um cliente menciona um concorrente ou pede um novo produto, ele está lhe dando uma consultoria gratuita. O "toque humano" não é apenas simpatia; é seu mecanismo de inteligência de mercado mais eficaz.

Use a tecnologia não para substituir o toque humano, mas para apoiá-lo e escalá-lo. Ferramentas simples e gratuitas como as "Etiquetas" e "Notas" do WhatsApp Business podem funcionar como um "CRM de relacionamento". Após conversar com a Sra. Maria, anote no contato dela: "Filho João, prefere produto X...". Antes de falar com ela da próxima vez, revise suas anotações. Isso é usar o "High-Tech" para potencializar o "High-Touch".

Use a tecnologia não para substituir o toque humano, mas para apoiá-lo e escalá-lo

O que fazer amanhã:

Identifique seus 10 clientes mais importantes ("VIPs"). Anote o nome e uma preferência ou detalhe pessoal sobre cada um deles (ex: "João - sempre pede café sem açúcar"). Use essa informação para surpreendê-los na próxima vez que interagirem com você.

Mas como saber se essa estratégia de relacionamento está realmente funcionando? A resposta está em medir os resultados.

Métricas sobre serviço ao cliente

A máxima "o que não é medido, não é gerenciado" é fundamental no serviço ao cliente. O objetivo não é se afogar em dados, mas usar ferramentas simples e de custo zero para transformar sentimentos (o invisível) em dados (o visível), permitindo que você tome decisões informadas e melhore continuamente.

Algumas métricas viáveis de serem utilizadas e sem grande complexidade são:

Net Promoter Score (NPS)

É o Termômetro da Lealdade. Desenvolvido por (Reichheld, 2003), o NPS se baseia em uma única e poderosa "pergunta definitiva" que prevê o crescimento do negócio: **"Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?"**

- Promotores (nota 9-10): Seus fãs. Falam bem de você de graça.
- Neutros (nota 7-8): Satisfeitos, mas não leais. Trocam você por qualquer oferta.
- Detratores (nota 0-6): Insatisfeitos. Falam mal de você para amigos e na internet.

Cálculo Simplificado NPS

$\% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detratores} = \text{Seu NPS.}$

A pergunta mais importante: Depois da nota, sempre pergunte "POR QUÊ?": **"Qual o principal motivo da sua nota?"**. A resposta de um Detrator é seu plano de ação para melhorias. A resposta de um Promotor é o que você deve reforçar no seu marketing.

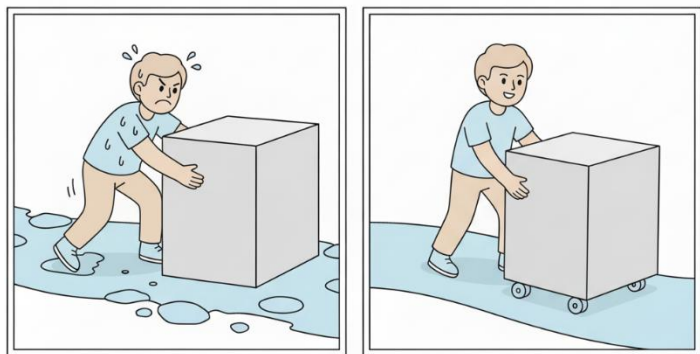
Como coletar: Crie um Google Forms com as duas perguntas e gere um QR Code para colocar no balcão ou no recibo.

Customer Effort Score (CES)

O Medidor de Atrito: Uma pesquisa da CEB (Dixon et al., 2010) revelou uma verdade contraintuitiva: para garantir a lealdade, muitas vezes é mais importante facilitar a vida do cliente do que tentar "encantá-lo" a todo custo. Clientes são mais fiéis a empresas que resolvem seus problemas com o mínimo de esforço. O CES mede exatamente isso.

O CES é calculado com base nas respostas dos clientes a uma única pergunta: "**Quanto esforço você teve que fazer pessoalmente para resolver sua solicitação?**". Originalmente essa pergunta utiliza uma escala do tipo Likert de 1 a 5, onde 1 é "Esforço Muito Baixo" e 5 é "Esforço Muito Alto". CES baixo (1 ou 2) indica que o cliente teve uma experiência fácil e fluida. Enquanto um CES alto (4 ou 5) sinaliza que o cliente enfrentou obstáculos ou frustrações.

O CES é ideal para medir interações específicas, como um processo de troca, uma compra no site ou um pedido de suporte. Notas altas indicam que seus processos estão complicados e precisam ser simplificados.



Como coletar: Crie um Google Forms com a pergunta ou aborde diretamente o cliente após executar a interação que se busca avaliar.

Rastreamento de Reclamações

As reclamações são "consultoria gratuita" (Wells, 2013). O cliente que reclama está lhe dando uma segunda chance.

Como fazer: Crie um caderno ou uma planilha simples no caixa. Anote toda reclamação, não importa quão pequena: data, cliente, motivo e como foi resolvida.

A cada semana, analise os registros. Você verá padrões (ex: "Muitos clientes reclamam da demora na entrega às terças-feiras"). Isso permite que você corrija a causa raiz do problema, não apenas o sintoma.

O que fazer amanhã:

Não tente fazer tudo de uma vez. Escolha apenas uma das três métricas apresentadas e comece a aplicá-la amanhã de forma consistente. Discuta os resultados com sua equipe, focando sempre em como melhorar, e não em encontrar culpados.

Todo o conhecimento apresentado neste texto e na apresentação é fruto do trabalho e da pesquisa de

especialistas dedicados a entender a dinâmica do serviço ao cliente. A seção final lista as fontes fundamentais que embasaram este guia, para que você possa aprofundar ainda mais seus estudos.

Fontes Bibliográficas

Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. Emerging Perspectives on Services Marketing. L. B. Leonard, G. L. Shostack and U. Gregory. Chicago, IL, American Marketing Association: 25–28.

Carlzon, J. (1987). Moments of Truth. New York, HarperCollins.

DiJulius, J. R. I. (2015). The Customer Service Revolution: Overthrow Conventional Business, Inspire Employees, and Change the World. Austin, Texas, Greenleaf Book Group Press.

Dixon, M., et al. (2010). "Stop trying to delight your customers." Harvard Business Review 88(7-8).

Farrelly, J. M. and P. Argenti (2009). "Dell." Case Study(Case #6-0032), Tuck School of Business at Dartmouth: 22 pages.

Gronroos, C. (2015). Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic, Chichester, Wiley.

Grönroos, C. (1981). Internal marketing – an integral part of marketing theory. Marketing of services. J. H. Donnelly and W. R. George, Chicago, American Marketing Association: 236–238.

Heskett, J. L., et al. (2008). The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage. Boston, MA, Harvard Business Press.

Hisrich, R. D. and M. P. Peters (1992). Entrepreneurship: Starting, developing, and managing a new enterprise. Homewood, IL, Irwin.

Hochschild, A. R. (1983). The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Berkeley, University of California Press.

Huang, M. H. and R. T. Rust (2018). "Artificial Intelligence in Service." Journal of Service Research 21(2): 155–172.

Kotler, P. and K. L. Keller (2016). A Framework for Marketing Management. Boston, Prentice Hall.

Nguyen, M., et al. (2023). "Chatbots in frontline services and customer experience: An anthropomorphism perspective." Psychology & Marketing **40**(11): 2201–2225.

Parasuraman, A., et al. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." **64**(1): 12–40.

Reichheld, F. F. (2003). "The one number you need to grow." Harvard Business Review **82**(6): 133.

Tax, S. S., et al. (1998). "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing." Journal of Marketing **62**(2): 60–76.

Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." Journal of Marketing **68**(1): 1–17.

Voorhees, C. M., et al. (2017). "Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens." Journal of Business Research.

Wells, V. (2013). Common Sense Customer Service: Improve Your Job Skills & Provide A Great Customer Experience, Geezer Guides.

Wirtz, J. and C. Lovelock (2021). Services Marketing: People, Technology, Strategy, World Scientific Publishing Company.

Zeithaml, V. A. (1988). "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence." Journal of Marketing **52**(3): 2–22.

Nota

Esse material, tanto texto quanto imagens, foi desenvolvido com o auxílio do modelo Gemini.

