ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E A SUA OPERACIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS

Eric Cohen[1] **Angela Rita de Moraes**[2]

cohen@ibmecrj.br angelarm@padraosistemas.com.br

1 IBMEC Educacional, Faculdade de Administração de Empresas – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

2 IDHGE Instituto de Desenvolvimento Humano e Gestão Empresarial – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RESUMO

O marketing de relacionamento surgiu da necessidade das empresas de estreitar o relacionamento com clientes, o que propicia vantagens competitivas sustentáveis. Essa estratégia recebe alta prioridade por parte das empresas e acadêmicos. Nos anos recentes, a evolução tecnológica possibilitou o tratamento de grandes volumes de dados, viabilizando assim tal estratégia. No entanto, percebe-se que existem falhas no processo de implementação de processos organizacionais que apóiam esse recurso. Este trabalho contribui para o conhecimento no campo de administração ao classificar os tipos de problemas mais comuns, e apresenta abordagens que permitem mitigar os riscos observados, respondendo assim a uma demanda de praticantes e acadêmicos da área de gestão, tecnologia e marketing.

Palavras-Chave: Customer Relationship Management. Marketing de Relacionamento. Processos organizacionais. Estratégia.

1. INTRODUÇÃO

Nos mercados competitivos de hoje, as exigências, cada vez maiores dos consumidores, o forte aumento da concorrência, a oferta de bens e serviços e o advento da tecnologia vêm pressionando as empresas no sentido de avaliar constantemente suas estratégias competitivas. É de importância vital adequar a estratégia às necessidades do mercado em que a empresa atua, e isto tem levado as empresas a buscar incessantemente processos de trabalho mais eficazes e a melhoria da qualidade.

Neste contexto, as empresas buscam cultivar relações que propiciem vantagens mútuas ao cliente e à empresa. Os recentes desenvolvimentos da disciplina de marketing demonstram direcionamento de esforços para promover o marketing de relacionamento (MÜCKENBERGER, 2001), cujos benefícios são o ganho de participação de mercado e a lucratividade sustentada. Primeiro, porque se estabelecem relacionamentos de longo prazo, e com isso a receita da empresa mantém-se por mais tempo. Segundo, em várias indústrias, o custo de manutenção de contas é inferior ao custo de aquisição de novos clientes. Terceiro, a fidelidade do cliente pode estar associada a menores custos de transação, através da redução das despesas recorrentes de falhas. Quarto, a fidelidade produz um aumento no volume de transações dos clientes pela repetição de compras. Por fim, ao capturar uma parcela recorrente do orçamento do cliente, a fidelidade acaba construindo uma imunidade às investidas da concorrência (JONES e SASSER, 1995).

Esse trabalho está centrado no processo de implementação de estratégias de relacionamento com o cliente, que pressupõe a implantação de ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*), as quais demandam investimentos de vulto para a aquisição de tecnologia, hardware, software, e para reestruturar processos organizacionais com treinamento, capacitação e fluxos de trabalho.

Segundo GARTNER (2001), mais da metade dos projetos de CRM são implementados de maneira insatisfatória. Esse estudo apontou as principais causas de falhas: (a) a falta de alinhamento entre a estratégia da empresa e o projeto de implantação do CRM, (b) a má gestão do projeto, e (c) inabilidade em se estimar corretamente o retorno do investimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. EVOLUÇÃO DA TEORIA

A base teórica do marketing apoiou-se nos fundamentos da economia, que pressupõe que as decisões de compra sejam resultado de um processo racional de escolha do consumidor que visa a otimizar sua utilidade, alocando seus recursos orçamentários de forma a obter o maior benefício possível. A utilidade seria decrescente, pois uma compra antecedente resultaria em mais utilidade do que a compra seguinte (BENNETT e KASSARJIAN, 1975).

Em seguida, surge a teoria do comportamento do consumidor, no qual o comprador racional, avaliador de alternativas, é substituído por um consumidor influenciado pelo ambiente (SHETH, GARDNER e GARRETT, 1988; HUNT, 1977).

Posteriormente, surgem as teorias cognitivistas que questionam o elo causal entre estímulo e resposta. A teoria evolui com a proposição de que a satisfação seria decorrente da desconfirmação das expectativas do consumidor frente ao resultado de uma experiência de consumo (HOWARD e SHETH, 1969).

No final dos anos 80, o conceito de eqüidade (ADAMS, 1965) é incorporado à teoria de marketing, e que postula interações e trocas governadas por normas de justiça distributiva. O consumidor compara a razão entre o esforço e os resultados por ele obtidos na transação à razão entre o investimento e os resultados obtidos pelo provedor.

O marketing de relacionamento surge com estas evoluções teóricas, e se inspira nas teorias do marketing de serviços e entre empresas (BERRY, 1983). As contribuições de Adler e Vardarajan (PARVATIYAR e SHETH, 2000) entre outros autores fizeram evoluir o pensamento neste campo de conhecimento.

2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO E FIDELIDADE

O marketing de relacionamento é definido como o processo contínuo de construir relacionamentos baseados na confiança e comprometimento, dando valor aos parceiros (PARVATIYAR e SHETH, 2000). É relevante observar que essa definição também leva em conta os relacionamentos mantidos com fornecedores e parceiros. Na literatura da área reconhece-se que o marketing de relacionamento representa uma mudança no paradigma da abordagem do marketing tradicional, na medida em que o foco principal deixa de ser nas transações e passa a ser no relacionamento com o cliente.

PECK et alii (1999) compararam as características da orientação do marketing em transações e relacionamento segundo sete variáveis: foco, orientação, escala de tempo, serviço a clientes, comprometimento do cliente, contato com o cliente, e qualidade. Para os autores, o foco em transações está concentrado na conquista de novos clientes, ao passo que no de relacionamento se prioriza a manutenção da base de clientes. Da mesma forma, a orientação no relacionamento está na construção de valor para o cliente, e a ênfase está no comprometimento entre o cliente e a empresa.

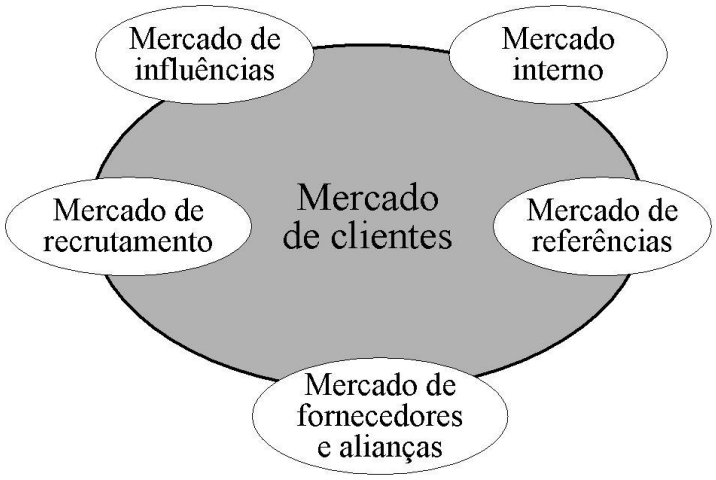

Figura 1. Domínio dos seis mercados.
Fonte: PECK et al (1999, p. 23)

Na mesma linha, VAVRA (1993) indica que o conceito de fidelidade do cliente está no centro dos objetivos e estratégias do marketing de relacionamento, propondo que é mais eficaz reter clientes do que buscar e atrair novos clientes. O autor observa que os clientes existentes têm necessidades identificáveis já satisfeitas por produtos, e justifica a estratégia de priorizar os segmentos rentáveis, levando ao aumento do faturamento e da participação de mercado.

Para o autor, a estratégia da fidelidade deve ser baseada na definição dos objetivos, identificação de necessidades, abordagens táticas, qualificação dos segmentos, implementação da capacidade, medição e teste.

A fidelidade vai além do comportamento no qual o cliente simplesmente repete o ato de compra: passa a ser também um estado mental do cliente, fazendo com que ele deseje fazer negócio com a empresa, levando à colaboração, parceria e investimento entre os parceiros (VAVRA, 1993).

Os autores observam que em muitas empresas existe uma crença de que seja suficiente fornecer produtos continuamente melhorados e preços competitivos. Algumas empresas vão além, oferecendo programas de benefícios para usuários freqüentes e descontos preferenciais, sem, entretanto, conseguir atingir a fidelidade do cliente.

HESKETT et alii (1994) explicam que uma falha das empresas está no fato de que elas não têm como foco principal o cliente enquanto indivíduo. Sem entender o valor percebido pelo cliente, tratam-no de forma massificada e sem diferenciação. Segundo os autores, a fidelidade pressupõe a geração de valor para o cliente com base na sua definição individual (por exemplo, é possível que desconto de preço, atenção pessoal, e acesso a informações sejam valorizados de forma diferente por diversos indivíduos).

2.2.1. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

As teorias de marketing reconhecem que a satisfação do cliente é um dos mais importantes determinantes da lealdade, sendo o modelo de desconfirmação das expectativas uma das mais importantes bases para compreender a satisfação (OLIVER, 1980). Segundo o autor, três propriedades caracterizam o modelo de desconfirmação da satisfação do cliente: (a) uma avaliação ou julgamento, (b) ocorre após o encontro, e (c) é relativa a uma transação específica. Apresentam-se retornos decrescentes da satisfação, pois a primeira desconfirmação faz com que o consumidor experimente uma sensação forte, enquanto as desconfirmações subseqüentes resultam em surpresas de intensidade cada vez menor, até se chegar a um estado de indiferença.

Expectativas são referências de avaliação das experiências do consumidor e representam sua esperança ou probabilidade de que determinado evento ocorra. A satisfação é o resultado do conjunto de avaliações destas experiências (OLIVER, 1980; MITTAL, 1989; FORNELL, 1992; SPRENG, MACKENZIE e OLSHAVSKY, 1996; ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1995 e GARBARINO e JOHNSON, 1999).

A satisfação do cliente é um estado emocional desejado que reforça uma experiência positiva de consumo. Quando a experiência é positiva, evita-se a necessidade de reparação e as fricções decorrentes de um episódio negativo. O reforço reafirma o processo de decisão e gera uma sensação de conclusão bem sucedida com conseqüente sentimento de estabilidade.

A satisfação do consumidor é baseada na experiência de consumo específica ou na transação e no nível agregado ocorre a satisfação acumulada, a qual a experiência de consumo é repetida (TEAS, 1993; PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1994).

Outros autores contribuíram com a definição de satisfação acumulada. Para MITTAL, ROSS e BALDASARE (1998), satisfação é um julgamento genérico cumulativo. Para FORNELL (1992), satisfação é o resultado de uma avaliação global ao longo do tempo. Na mesma direção, GARBARINO e JOHNSON (1999) definem satisfação como uma avaliação geral de todas as experiências que o consumidor vive com a empresa. Das avaliações acumuladas deriva uma atitude global que pode ser interpretada como a orientação do indivíduo em relação a um objeto (BITNER, 1995; BOLTON e DREW, 1991a e 1991b).

Quanto às relações entre satisfação e lealdade, HESKETT et alii (1994) observam que a satisfação é pré-requisito, mas a simples satisfação do cliente não conduz necessariamente à fidelidade.

2.2.2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

À medida que as empresas passam a utilizar o marketing de relacionamento para ampliar seus negócios, torna-se necessária uma infra-estrutura tecnológica para viabilizar a gestão dessa estratégia de relacionamento. Surge com isso o CRM, encontrando-se na literatura múltiplas definições a seu respeito.

Segundo BOSE (2002, p.89), o CRM constitui uma das áreas mais dinâmicas de tecnologia da informação na atualidade. O autor considera que o CRM integra processos de negócios por meio da tecnologia, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes nos pontos de contato. Sendo assim, o CRM estará presente nos processos de aquisição de clientes, bem como na análise e utilização do conhecimento que a empresa detém acerca do comportamento de seus clientes, propiciando assim eficiência na venda de produtos.

Para ASSIS (2001), o CRM é a integração de softwares, hardwares, procedimentos e estratégias. Seu custo de implementação pode ser significativo, trazendo como benefícios o conhecimento das características e comportamento do cliente, com o objetivo de encantá-lo.

Essa definição pressupõe a existência de forte integração entre todas as áreas da empresa – particularmente, as áreas de vendas, marketing, logística, e canais de distribuição (ex., *contact center* ou internet). Essa integração exige bases de dados corporativas que possibilitem gerir a comunicação e os serviços para fidelizar o cliente. A implementação de sistemas de informação parte do conhecimento adquirido e permite projetar as necessidades futuras do cliente. Segundo SAKAMOTO et alii (2000), o CRM é parte integrante da implementação do marketing de relacionamento, resultando num alto grau de personalização.

Para SWIFT (2001), o CRM é um processo interativo segundo o qual as informações sobre o cliente são utilizadas para produzir relacionamentos benéficos, fazendo com que clientes eventuais se tornem fiéis através da satisfação e superação das suas expectativas. Para o autor, esse objetivo necessita ser apoiado por extensões do produto e parcerias de negócios.

2.3. RELAÇÕES ENTRE O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A discussão precedente mostra vários benefícios que podem ser obtidos pelas empresas com a implementação do marketing de relacionamento. No entanto, esse esforço exige investimentos consideráveis de recursos financeiros e humanos, além de mudanças nos processos da organização. Desta forma, a primeira ação a ser tomada é realizar uma revisão organizacional sob a ótica do cliente, inclusive revendo os pontos de contato, propiciando com isso uma maior visibilidade do relacionamento entre cliente e empresa (STONE et al, 2001).

Neste contexto, é relevante observar que a implementação do marketing de relacionamento depende de diversos fatores, sendo adequada a sua utilização em função da situação em que a empresa se encontra. Portanto, é necessário considerar cuidadosamente as questões estratégicas e econômicas. Uma decisão desta importância implica em mudanças significativas nos processos de negócios, e demandará um alto grau de comprometimento por parte da alta direção da empresa. É necessário preparar os recursos humanos para as mudanças, e fazê-los participar da definição de metas e padrões para esse novo paradigma.

Reforçando essa visão, o modelo *Service-Profit Chain* de HESKETT et alii (1994) considera que as empresas que buscam implementar o marketing de relacionamento devem atentar-se aos seguintes requisitos:

- Bons produtos constituem a base do desenvolvimento da fidelidade do cliente.
- As empresas devem desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem (e não com o que as empresas estão atualmente preparadas para oferecer, ou o que acreditam que os clientes querem).
- A fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa. Todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente.
- Reunir informações sobre os clientes é condição necessária, mas não suficiente para estabelecer relacionamentos. A tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para melhorar a qualidade e atender às necessidades individuais dos clientes.
- O impacto econômico do foco da empresa na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo. Portanto, é essencial a avaliação do relacionamento em longo prazo para estimar o retorno do investimento, caso contrário há risco de perder prematuramente o foco na fidelidade do cliente.
- É necessário monitorar continuamente as atividades dos concorrentes.

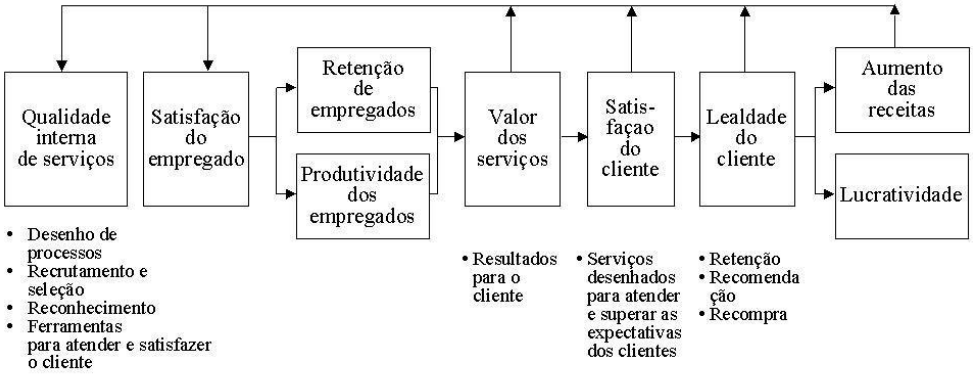

Figura 2. Cadeia de eventos do *Service-Profit Chain*.
Fonte: HESKETT et al (1994, p. 166)

3. METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza exploratória, tendo por objetivo trazer conhecimento para a comunidade acadêmica do tema, bem como propor novas perspectivas de investigação (LAKATOS e MARCONI, 2003). Considerando o contexto, a abordagem exploratória é oportuna por preencher uma lacuna na literatura, uma vez que se encontram poucos estudos que abordam os impactos da implementação do marketing de relacionamento nas empresas.

A estratégia de pesquisa escolhida é a análise de casos de empresas, objetivando assim examinar as práticas atuais de negócios (YIN, 2001).

A discussão que segue analisará o problema, propondo uma categorização dos principais problemas de implementação, oferecendo soluções para implementações futuras, e trazendo como contribuição a aplicação gerencial através das melhores práticas de negócios. Ao mesmo tempo, se propicia um melhor entendimento teórico sobre o problema, numa área em que há poucos trabalhos que exploram o tema. A análise das informações abordará a melhor forma de implementação, discutirá os processos mais adequados que possibilitem mitigar os riscos de falhas na implementação, apontando também tendências futuras.

4. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A discussão que segue baseou-se em casos empresariais com foco na implementação de marketing de relacionamento, para os quais as estratégias não foram bem sucedidas.

A pesquisa busca analisar as causas que levaram ao insucesso da implementação, visando a explorar formas mais eficientes para obter os melhores resultados esperados.

4.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO FOCO PRINCIPAL

Identificou-se na análise de empresas que, na tentativa de se estabelecer um relacionamento com o cliente, um erro comum é considerar que basta simplesmente investir em soluções tecnológicas "completas" e "sofisticadas". Embora seja fácil adquirir sistemas no mercado, implementá-los no ambiente da empresa é muito mais complexo, uma vez que a implementação deve ser acompanhada por uma reestruturação dos processos organizacionais.

Parece simples utilizar tecnologia para capturar informações acerca dos clientes e depois transformá-los em conhecimento que pode propiciar a oferta de produtos personalizados. Deve-se, entretanto, atentar aos fatores críticos como a estrutura e a cultura organizacional, os processos e os hábitos relativos à informação, e as forças e fraquezas da empresa que contribuem ou prejudicam a execução da estratégia de orientação para o cliente. Em outras palavras, a empresa pode perfeitamente deter tecnologia de ponta, mas não ser capaz de tratar de forma eficiente os dados coletados, falhando em compreender os desejos e as necessidades dos clientes.

A boa prática é exemplificada pela cadeia de supermercados inglesa Sainsbury's que possui uma base de 10 milhões de clientes de cartão *private label*, contendo informações sobre hábitos de consumo. Utilizando-se destas informações, a empresa decidiu expandir seus negócios, e em parceria com o Bank of Scotland criou o Sainsbury's Bank, oferecendo produtos financeiros como seguro de saúde veterinário para o cliente que compra ração para cães, e crédito pessoal para o cliente que consome fraldas.

No afã de implementar mais rapidamente a solução tecnológica, nota-se ser comum desviar o foco principal para a tecnologia. Por exemplo, o Sainsbury's Bank começou a trabalhar na implantação do *data warehouse*. Há o risco de receber ofertas de tecnologia atraente, mas que são de baixo valor agregado para a empresa porque não levam em consideração as particularidades da cultura da companhia e a sua forma de lidar com os clientes. De fato, observa-se que freqüentemente as soluções tecnológicas oferecidas não consideram as particularidades do ambiente em que serão implementadas – poucos provedores se interessam em conhecer o problema da empresa cliente, estando mais interessados em vender a sua solução tecnológica.

4.2. COMPROMETIMENTO

Para implementar o marketing de relacionamento, é necessário comprometimento em todos os níveis da organização, e principalmente da alta direção. Nem sempre os líderes mostrarão capacidade ou habilidade para levar adiante iniciativas de implementação de marketing de relacionamento. Outras empresas têm líderes que resistem às mudanças ou não demonstram comprometimento

A análise dos projetos de implementação em empresas norte-americanas e européias de diferentes setores de atividade mostra que um dos passos mais importantes foi estabelecer claramente as prioridades, alinhando a estratégia e a tecnologia da informação.

4.3. ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

A análise das empresas indica que o sucesso na implementação do marketing de relacionamento está condicionado ao forte alinhamento desta iniciativa com as estratégias corporativas da empresa.

Ilustramos esse requisito com o exemplo da AT&T, que se viu diante da necessidade de competir num ambiente novo e altamente concorrencial, impostos pela desregulamentação do setor de telecomunicações americano.

O primeiro passo tomado pela AT&T foi aproximar as áreas de tecnologia e de negócios, visando facilitar o processo de análise e segmentação de clientes. Este processo possibilitou a definição de novos segmentos de negócios nos quais a AT&T teria maior probabilidade de sucesso, deixando de ser uma organização orientada a produtos, caminhando para uma orientação ao cliente. Deste esforço resultou uma nova empresa, onde as responsabilidades estão distribuídas de acordo com as definições dos segmentos de clientes.

Por exemplo, a AT&T oferece produtos para os segmentos de clientes universitários, terceira idade e profissionais. Uma vez que a orientação para o produto foi abandonada, foi necessário reorganizar os dados, e mudar o foco de marketing para os novos segmentos. Foram implementadas mudanças na cultura organizacional, com os recursos humanos atuando sob a ótica dos segmentos, vendendo, prevendo e buscando atingir metas. Um dos resultados advindos da nova abordagem da AT&T é que os gerentes responsáveis por segmentos podem tomar decisões, por exemplo, como o cliente será abordado e atendido. Em alguns casos, o cliente poderá ser sempre atendido por telefone, com triagens específicas segundo as suas necessidades individuais.

4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Identificou-se na análise de empresas que a falta de entendimento da complexidade das mudanças organizacionais necessárias pode colocar em risco o sucesso do projeto. Algumas empresas tentaram fazer mudanças demais, mas não conseguiram administrar todas as mudanças. Por exemplo, como proceder quando a melhor utilização da informação revela aspectos do comportamento do cliente que estão em desacordo com a maneira com que a empresa atua?

O caso da cadeia varejista inglesa Safeway Stores ilustra o ponto. A empresa foca na clientela de alto poder aquisitivo. Antes ter acesso a informações advindas de um cartão de fidelidade que passou a oferecer aos seus clientes, a empresa trabalhava com estimativas e médias. Naturalmente, esta forma de operar faz com que os clientes mais valiosos não sejam conhecidos, e a Safeway concluiu que pouca atenção era dada a estes clientes. Fixando como objetivo a manutenção e fidelização dos 20% de clientes com maior poder de compra, e ao mesmo tempo motivando os demais a tornarem-se clientes preferenciais, adaptou as suas comunicações, que passaram a ser dirigidas ao público-alvo.

A Safeway comparou duas lojas com faturamentos semelhantes. Os gerentes de marketing preparavam uma campanha de descontos dirigida aos clientes da primeira loja localizada em Londres, que aparentavam ter alto gasto médio. A análise mais cuidadosa revelou o gasto médio superior dos clientes de uma segunda loja localizada na Escócia. Esses clientes moravam em fazendas longe dos supermercados e iam à cidade menos freqüentemente, enquanto os clientes londrinos iam ao supermercado com freqüência, mas compravam relativamente menos.

A cultura e a percepção dos colaboradores da empresa pode ser um obstáculo para a implementação. Uma prática recorrente no processo de implementação das estratégias baseadas no cliente é colocar à frente do processo os melhores estrategistas e visionários, e em algumas empresas que atingiram o objetivo, o agente de mudança foi incorporado.

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E ACADÊMICAS.

A análise dos casos de implementação de marketing de relacionamento nas empresas aponta para a importância dos dirigentes responsáveis pelas estratégias voltadas para o cliente entenderem os resultados esperados, antes de iniciar o processo de mudança. Ë comum a empresa decidir iniciar um projeto de implementação de marketing de relacionamento, porque outras empresas o fazem, e a alta direção da empresa se frustrar com o retorno do projeto. Uma das explicações para esse problema é que as empresas falham em reconhecer a complexidade de um processo de implementação de marketing de relacionamento, que permeia praticamente todas as áreas da companhia, e que devem levar em consideração todos os impactos que serão produzidos dentro da organização.

Este tipo de problema pode ser mitigado através da preparação de um plano formal de investimentos de médio e longo prazo, que dê sustentação ao processo de implementação do marketing de relacionamento, e contra o qual o retorno do investimento deve ser medido.

No tocante às questões da cultura interna da organização, este parece ser um dos pontos centrais para o sucesso da implementação do marketing de relacionamento. Dos casos de empresas analisados, um tema recorrente relacionado às falhas de implementação é a desatenção com os processos de comunicação dentro da empresa, o alinhamento desta iniciativa com a estratégia empresarial e as questões de capacitação, treinamento e reconhecimento dos colaboradores. Algumas empresas já detêm culturas orientadas ao cliente, necessitando apenas ajustar o equilíbrio dos investimentos. Para outras, será necessário rever os processos de trabalho cuidadosamente, e assegurar que as mudanças organizacionais sejam feitas de forma a apoiar a estratégia de relacionamento com o cliente.

Estas conclusões trazem como benefício para os praticantes de marketing, gestão estratégica, operações e tecnologia um conjunto de informações críticas para a boa implementação da estratégia de relacionamento na empresa. Com isso, espera-se contribuir para uma gestão mais eficiente e eficaz, que resultam de processos implementados de acordo com boas práticas de negócios.

Como contribuição acadêmica, essa pesquisa traz novo conhecimento teórico sobre os fatores determinantes da implementação bem sucedida. Como possibilidades de pesquisas futuras, sugere-se utilizar os resultados aqui encontrados numa pesquisa de campo, onde os atributos que levam ao sucesso ou ao fracasso seriam levantados através da coleta de dados na empresa.

6. REFERÊNCIAS

ADAMS, J. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In: Advances in Experimental Social Psychology. BERKOWITS, L. (ed.) Vol. 2. New York: Academic Press.

ASSIS, L.C. (2001). *Especial CRM.* Revista Consumidor Moderno, nº 52.

BENNETT, P. e KASSARJIAN, H. (1975). *O Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Atlas.

BERRY, L. (1983). *Relationship Marketing*. In: Emerging Perspectives on Services Marketing. BERRY, L; SHOSTACK, G. e UPAH, G. (eds.). Chicago: American Marketing Association, p. 25-28.

BITNER, M. (1995). *It's all about promises.* Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 23, nº 4, p. 246-251.

BOLTON, R. e DREW, J. (1991a). *A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes*. Journal of Marketing. Vol. 55, p. 1-10.

BOLTON, R. e DREW, J. (1991b). *A multistage model of consumers' assessments of service quality and value*. Journal of Consumer Research. Vol. 17, nº 4, p. 375-384.

BOSSE, Ranjit (2002). *ACustomer relationship management: Key components IT success.* Industrial Management & Banking Marketing, 102/2, p.89.

ENGEL, J., BLACKWELL, R. e MINIARD, P. (1995). *Consumer behavior*. Forth Worth: Dryden Press.

FORNELL, C. (1992). *A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience*. Journal of Marketing. Vol. 56, nº 1, p. 6-21.

GARBARINO, E. e JOHNSON, M. (1999). *The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment for Relational and Transactional Consumers*. Journal of Marketing. Vol. 63, nº 2.

GARTNER Group Report (2001). *CRM Economics: Finding out the ROI on Customer Initiatives*. Working Paper.

HESKETT, J., JONES, T., LOVEMAN, G., SASSER, W. e SCHLESINGER, L. (1994). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review. p. 163-174.

HOWARD, J. e SHETH, J. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley.

HUNT, H. (1977). *CS/D: overview and future research direction.* In: Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction. Cambridge: Marketing Science Institute.

JONES, T. e SASSER, W. (1995). *Why Satisfied Customers Defect*. Harvard Business Review. Vol. 73, nº 6, p. 88-99.

LAKATOS, E. e MARCONI, M. (1983). *Metodologia Científica*. 1ª edição. São Paulo: Atlas.

MCKEAN, J. (1999) *Information masters: secrets of the customer race.* New York: Wiley & Sons.

MITTAL, B. (1989) *Measuring purchase-decision involvement.* Psychology and Marketing. Vol. 6, p. 147-162.

MITTAL, V., ROSS, W. e BALDASARE, P. (1998). *The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions*. Journal of Marketing. Vol. 62, nº 1, p. 33-47.

MÜCKENBERGER, E. (2001). *O papel da Satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiência diferenciados*. Anais do XXV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - Marketing. Campinas, SP: ANPAD.

OLIVER, R. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. Journal of Marketing Research. Vol. 17, nº 4, p. 460-469.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1994). *Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria*. Journal of Retailing. Vol. 70, nº3, p. 201-230.

PARVATIYAR, A. e SHETH, J. (2000). *The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing*. In: Handbook of Relationship Marketing. PARVATIYAR, A. e SHETH, J. (Eds.). Thousand Oaks: Sage, p. 3-38.

PECK, H., PAYNE, A., CHRISTOPHER, M. e CLARCK, M. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

SAKAMOTO, K., LEMOS, C., CASTRO, C., CRAVO, E., MADRUGA, R. (2000). *RGlossário Call Center 2000.* São Paulo: Padrão.

SHETH, J., GARDNER, D. e GARRETT, D. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley & Sons.

SPRENG, R., MACKENZIE, S. e OLSHAVSKY, R. (1996). *A reexamination of the determinants of consumer satisfaction*. Journal of Marketing. Vol. 6, nº 3, p. 15-32.

STONE, M. (2001). *CRM – Marketing de Relacionamento com os Clientes*. São Paulo: Futura.

SWIFT, R. (2001). *CRM – Customer Relationship Management – O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente*. Rio de Janeiro: Campus.

TEAS, R. (1993). *Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality*. Journal of Marketing. Vol. 57, nº4, p. 18-34.

VAVRA, T. (1993). *Marketing de Relacionamento: After Marketing*. São Paulo: Atlas.

YIN, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2º edição. Porto Alegre: Brokman.