

SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR - SAC COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Fábio Vieira Peixoto¹

Fabício Batista Ferreira²

Evandro Moreira Bastos Veira³

Érica Aparecida Freire Ramos Bizaio⁴

RESUMO

Este artigo tem como objetivo mostrar a importância do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) como estratégia de marketing de relacionamento. Sabe-se que relacionamento é uma expressão que implica confiança e interação entre dois ou mais indivíduos. Surgido na década de 1980, o marketing de relacionamento foi estimulado pelo novo perfil dos consumidores, crescente concorrência, diversificação de canais de compra e pelo desenvolvimento tecnológico. A realidade é que a situação de compra torna-se cada vez mais difícil quando se pensa em atrair, entender e reter o cliente. O problema de pesquisa para esse estudo é verificar como o SAC influencia o processo de marketing nas empresas. Tal cenário induz estratégias e ações inovadoras aderindo ao marketing voltado para o valor como proposta de comercialização. Nessa perspectiva, a empresa mantém uma sintonia de todas as suas atividades empresariais dirigidas a um objetivo estratégico, ou seja, a criação de valor para o cliente. Concluiu-se que os investimentos em marketing de relacionamento são válidos desde que os objetivos da empresa estejam bem definidos, bem como a abrangência que se almeja dessas ações e os resultados esperados.

Palavras-chave: Serviço de Atendimento ao Consumidor. Marketing de Relacionamento. Cliente.

ATTENDANCE SERVICE OF THE CONSUMER - SAC AS A RELATIONSHIP MARKETING STRATEGY

ABSTRACT

This article focuses on showing the importance of Customer Service as Marketing Strategy. It is known that relationship is a way of expression that implies trust and interaction between two or more individuals. Started in the 80's, relationship marketing was stimulated by the profile of new consumers, growing competitiveness, purchase channels diversification and technological development. The reality is that the purchasing situation becomes harder each day when it comes to attracting, understanding and retaining clients. The research problem to this study is to verify how Customer Service influences the marketing process in the companies. This scenario induces strategies and innovative actions turning marketing into a tool to generate value as a commercialization proposal. In this perspective, the company

¹ Graduado em Administração pelo Unifatea – E-mail: fvppeixoto@hotmail.com

² Graduado em Administração pelo Unifatea – E-mail: fabricio@debiq.eel.usp.br

³ Graduado em Administração pelo Unifatea – E-mail: evandro_bastosmarcondes@hotmail.com

⁴ Mestranda em Design, Tecnologia e Inovação e professora no Centro Universitário Teresa D'Ávila - Unifatea – E-mail: bizaio@uol.com.br

maintains all of its activities balanced towards a strategic goal, namely, generating value to the client. It's been concluded that relationship marketing investments are valid as long as the company's goals are well defined, as well as the scope expected to be achieved and the goals themselves.

Keywords: Customer service. Relationship Marketing. Client.

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual a comunicação se destaca nas novas relações de consumo e não há como negar que o Marketing de Relacionamento tem se tornado peça estratégica para as empresas nos últimos anos. Diante disso, os profissionais de marketing têm como tarefa não somente a venda de produtos ou serviços, mas principalmente na definição de estratégias para atrair clientes e mantê-los, porém, quando há um atendimento falho a perda do cliente ou a venda do produto é notório. A fidelização do cliente é o objetivo do marketing e as empresas começam a despertar para a importância do bom atendimento. De acordo com Kotler (2000), a satisfação é o resultado do sentimento de ter sido bem atendido pelo produto ou serviço que vá além de suas expectativas.

Os clientes estão cada vez mais exigentes no momento da decisão de compra. Os gestores reconhecem que o verdadeiro valor de um cliente vai muito além da sua primeira visita à loja. Eles sabem que tratar o consumidor de maneira personalizada no primeiro contato aumenta a possibilidade de visitas posteriores e de atração de mais clientes. Para Ashley (2003), os consumidores estão agindo conforme seus valores, praticando o consumerismo e demandando por responsabilidade social, definindo novas concepções ao mercado. À luz desse novo perfil social, algumas empresas abriram um canal direto de comunicação entre a empresa e seus clientes demonstrando, assim, a preocupação em conhecer, atender e dialogar com seus consumidores. É por meio da área de marketing que as empresas têm relação com o mercado, podendo assim conhecer e atender as necessidades e desejos dos consumidores, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Diante disso, o Serviço de Atendimento a Clientes (SAC) tornou-se um instrumento de marketing que visa benefícios para a empresa, para o consumidor e para a sociedade. Mas para muitas empresas este canal é utilizado como uma via para amenizar reclamações e que estas sejam controladas para que não sejam levadas às instâncias do Código de Defesa do

Consumidor. Pelas razões expostas, a questão que permeia essa pesquisa é verificar como o SAC influencia o processo de marketing nas empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de marketing: relacionamento para fidelizar

A essência do marketing é um estado da mente. Em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja. Segundo Kotler, existem definições sociais e gerenciais. “A definição social mostra o papel desempenhado pelo marketing na sociedade” (COBRA, 2009). De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 4), o marketing é “(...) um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros”.

Ao longo do tempo a definição de marketing foi sofrendo várias modificações, baseados no pensamento de Kotler e de outros importantes autores. Para Churchill e Peter (2005, p. 4), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

Segundo McCarthy e Perreault (1997), o marketing interage diariamente uma centena de vezes com milhares de marcas, mesmo que não se perceba e afete definitivamente de forma direta a vida das pessoas. Ele fornece bens e serviços para satisfazer necessidades. Em uma definição mais recente da American Marketing Association – AMA (2013), o marketing é “(...) a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de oferta que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”. O marketing também é visto em termos do desempenho, cujas atividades direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores (AMA, 2013). Essa definição reflete a preocupação da maximização da utilidade econômica para o vendedor. Marketing consistia numa atividade de negócios, exercida de forma a maximizar a eficiência da produção e distribuição de bens e serviços.

Nesse sentido, às atividades de marketing implicam na avaliação do seu desempenho, que deve estar relacionada com a maneira pela qual a organização pode mensurar o alcance de seus objetivos em termos de eficácia ou eficiência. Além disso, adota-se o controle gerencial, como sendo uma das atividades essenciais da administração – planejar, organizar, liderar, executar e controlar (MAXIMIANO, 2006, p. 5). A avaliação está associada ao controle e, portanto, é uma atividade essencial do processo administrativo.

Queiroz (2009, p. 77) consideram a avaliação de desempenho de marketing como um processo de negócio que fornece para a organização o feedback do desempenho em relação aos resultados dos esforços de marketing. Para Cobra (1992), o marketing desenvolve e ou utiliza instrumentos capazes de perceber e de atender as necessidades e anseios dos consumidores. Conceitua-se marketing como um processo inerente a uma gestão organizativa que, por meio do conhecimento das necessidades e anseios dos clientes, permite que a empresa/organização elabore estratégias no intuito de atender as expectativas dos consumidores. A empresa que administra esse processo, com o objetivo de manter a credibilidade e confiança dos clientes e sua fidelização, sinaliza vantagens perante as concorrentes. O termo marketing abrange desde o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de ideias, bens ou serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais (AMA, 2013).

O mix de marketing quando bem aplicado contribui para criação de valor, caracterizando as relações complexas existentes entre o produto, o preço, a praça e a promoção, tornando-se fundamental às estratégias e ações de marketing organizacional.

Quanto ao marketing de relacionamento em sincronia com o mix de marketing, percebe-se que há um enfoque nas ações que primam pelo envolvimento entre o vendedor e o cliente. É dado ênfase no entendimento das necessidades dos clientes, nas sugestões para melhorar a compra do mesmo, para que de um simples negócio, a venda passe a ser um relacionamento (KOTLER, 2005).

Para Kotler (2005), o desafio do marketing é decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento do ponto de vista dos clientes. O desenvolvimento de um sistema para coletar, processar, avaliar e tornar os dados de

marketing e informações, em um formato que permite que os gerentes de marketing e executivos ajam de forma mais eficaz.

Conforme exposto, o marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles, de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders* (AMA, 2013). As definições refletem a preocupação em garantir a criação de valor para os compradores no processo de trocas. O sucesso da companhia, expresso na obtenção dos objetivos como maximização de vendas ou lucros, é decorrente da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

No marketing, o estudo de valor adquire uma perspectiva um pouco diferente, uma vez que as considerações meramente econômicas não são suficientes para compreender o que leva um indivíduo a adquirir ou usar um produto; “há muitas razões para acreditar que o valor econômico não pode capturar totalmente o valor real de muitos dos objetivos possuídos pelos consumidores” (OLIVEIRA, IKEDA, 2005, p. 44). Na abordagem de marketing, valor confronta percepções e escolhas, não estando vinculado somente ao aspecto econômico que tange a compra de um produto (OLIVEIRA, IKEDA, 2005).

Segundo Kotler (2005, p. 29), valor é a estimativa da capacidade do produto de satisfazer necessidades do cliente potencial. Assim, cada produto apresenta um determinado valor, o qual é percebido pelo cliente e utilizado para ordenar as opções que possui para satisfazer uma determinada necessidade. Para o autor "o valor total para o cliente é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço" (KOTLER, 2005, p. 51). O autor afirma, ainda, que os clientes são maximizadores de valor, ou seja, buscam o maior valor que lhes é possível obter, condicionados aos custos, conhecimento, mobilidade e renda.

Zeithaml (1988, p. 14) afirma que valor é toda avaliação sobre a utilidade do produto, feita pelo cliente, baseada na percepção do que é recebido em relação ao que é dado. O estabelecimento de relacionamento duradouro depende da entrega de valor ao cliente, de forma que ele sinta-se satisfeito. Os clientes exigem e estão obtendo cada vez mais serviços na forma de valor agregado. Gordon (2001) lembra o marketing de relacionamento como sendo um processo contínuo onde há uma identificação de valores para o cliente e o compartilhamento dos benefícios decorrentes durante todo o longo período de parceria.

2.2 Marketing de relacionamento

O conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente, e passou a receber maior importância a partir da década de 1990. Como todos os demais conceitos da área da administração este também surgiu de uma necessidade, imposta pelo mercado: a reformulação da relação empresa/consumidor (KOTLER, 2000). O marketing de relacionamento constitui um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo (BERRY, 2002 *apud* D'ANGELO et al, 2006).

Não se trata, portanto, de simplesmente desenvolver ações promocionais a partir de um banco de dados; tampouco mover esforços de retenção (PARVATIYAR; SHETH, 2000 *apud* D'ANGELO et al, 2006). Entendido de forma abrangente, o marketing de relacionamento tende a confundir-se com o próprio conceito de marketing, tornando-se sua espécie de síntese para os dias atuais (PALMER, 2002 *apud* D'ANGELO et al, 2006).

Seu surgimento, assim como a própria ascensão do marketing enquanto filosofia organizacional, origina-se de uma evolução natural das práticas empresariais e da configuração dos mercados, que tendem a jogar para frente as fronteiras que regem a competição (PALMER, 2002 *apud* D'ANGELO et al, 2006).

Embora originalmente concebido como abordagem exclusivamente interorganizacional, aos poucos o marketing de relacionamento tornou-se proposição também para mercados voltados ao consumidor final (O'MALLEY; TYNAN, 2000 *apud* D'ANGELO et al, 2006). Nessa transição é que algumas das confusões se estabeleceram e, subitamente, passou-se a entender marketing de relacionamento apenas como retenção de clientes, programas de fidelidade, gestão de banco de dados e até como simples erguimento de barreiras à saída de clientes. Foram ignorados fundamentos como a orientação para o longo prazo, a construção de vínculos emocionais com os clientes, a tentativa de conhecimento mais aprofundado dos consumidores e o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes (BERRY, 2002 *apud* D'ANGELO et al, 2006).

O gerenciamento das relações com o cliente ou CRM (*Customer Relationship Management*) trata-se de uma versão atualizada do marketing de relacionamento em que cliente e empresa se beneficiam. O Ponto Frio é uma das mais dinâmicas do setor. As ações

de relacionamento desenvolvidas junto aos vendedores varejistas visam, essencialmente, gerar simpatia e afetividade contribuir para melhoria da imagem da marca e dos produtos, destacando-a dos concorrentes e reforçando seu posicionamento; incentivar a boa exposição dos produtos nas lojas e estimular a evolução profissional e influenciar a postura de vendas (CRESCITELLI, 2003).

O CRM é capaz de analisar dados e gerar conhecimento, buscando identificar oportunidades focadas na satisfação e atendimento às necessidades dos clientes. Vale ressaltar que, mais do que uma tecnologia, o CRM consiste em uma filosofia organizacional, sendo necessária uma reavaliação dos objetivos, valores e missão da empresa (BAMBRILLA et al, 2007, p. 7). Esta forma de gestão do conhecimento das relações com clientes vem sendo amplamente utilizada em alguns segmentos, tais como o bancário, o de telecomunicações e o varejo. Nota-se que os pilares do processo de CRM são a orientação para os relacionamentos, proveniente da filosofia do marketing de relacionamento e a gestão do conhecimento dos clientes, proporcionada pela captura e consolidação de dados, análise das informações e a distribuição do conhecimento gerado para tomada de decisão (MIAKE et al 2014).

De acordo com Vavra (1993, p. 255) os relacionamentos bem-sucedidos com clientes exigem prática constante e intensas técnicas de pós-marketing. Um dos esforços mais evidentes é a coleta de informações a respeito dos clientes. O autor sugere como atividade de pós-marketing a elaboração de um programa de mensuração da satisfação do cliente. Tal programa fornece um feedback do cliente referente à qualidade dos produtos ou serviços e sugere caminhos para futuras mudanças e melhorias.

De acordo com Moreira et al (2000), os serviços de atendimento ao consumidor surgiram do desenvolvimento da tecnologia e da necessidade de otimizar processos, custos e recursos humanos. Isso levou as organizações a optarem pela criação das centrais de atendimento, uma modalidade de serviço que representa a evolução dos antigos balcões de atendimento ou balcões de informação encontrados ainda em muitas empresas. Para o autor, Moreira et al (2000), os SAC's surgiram como uma resposta para disseminar, com maior agilidade, informações que constituíam necessidades de seus usuários junto com o telefone. Assim, para desenvolver relacionamentos, McKenna (1992) ressalta que uma empresa necessita de uma estratégia apropriada para gerenciar e desenvolver os relacionamentos, além de monitorar o andamento da estratégia. O marketing de relacionamento pode ser

implementado em qualquer empresa, porém o tipo de relacionamento e sua aplicação devem ser específicos, respeitando determinada situação.

Boa parte das estratégias relacionais bem-sucedidas depende do engajamento das pessoas, neste caso dos vendedores, os quais representam a linha de frente organizacional. Quando estes colaboradores são orientados para atender aos clientes, por meio de programas efetivos de treinamento para os funcionários, tendem a receber maior delegação de poder, e com isso possuem autonomia, ou seja, autoridade para a tomada de decisão (CHARLES, 2004). Para resolver os problemas e fazer bom trabalho em equipe, serão listadas algumas dicas de relacionamento para serem utilizadas nas firmas, conforme Charles (2004), divide em três domínios:

- ✓ **Orientação para o cliente** - em âmbito empresarial, o enfoque da construção dos relacionamentos com os clientes está voltado para ações e atitudes dos funcionários perante o cliente – neste contexto, o funcionário é o contato do cliente com a empresa;
- ✓ **Treinamento** - o treinamento adequado ao pessoal da firma que lida com os clientes é um aspecto primordial para que as relações de ganho mútuo empresa-cliente sejam viáveis;
- ✓ **Autonomia, ou delegação de poder** - é preciso proporcionar adequado nível de poder decisório para que os colaboradores de venda possam melhor atender aos clientes – por meio destas práticas, os consumidores nutrem percepções de atendimento das reivindicações, e os funcionários trabalham melhor, em um ambiente propício para práticas relacionais de valor.

A possibilidade da tomada de decisão, ou autonomia do vendedor, proporciona soluções imediatas às demandas dos clientes, o que culmina no ambiente ideal para gerar satisfação.

Por questões de sobrevivência no mercado, o dinamismo é requerido nas transações. As empresas precisam estabelecer estratégias para enfrentar mudanças repentinas e abruptas dos mercados contemporâneos. Precisa-se de bases sólidas de relacionamento, para que a estrutura elaborada possa servir para o desenvolvimento de relações prósperas com fornecedores, clientes (McKENNA, 1992). A conquista e a manutenção de clientes estão cada vez mais difíceis, pois além da concorrência ter aumentado, o novo consumidor tem um senso

crítico muito mais acentuado. Essas mudanças de cenário ampliaram a interação sobre produtos e marcas na internet transformando a relação empresa-consumidor e exigindo das empresas um olhar estratégico para o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

2.3 Os canais de marketing e o serviço de atendimento ao cliente

Canais de marketing são conjuntos de organizações que são independentes, mas que estão ligadas por seu ramo de atividades e que dependem umas das outras para poderem disponibilizar seus produtos ou serviços para uso ou consumo fazendo com que cheguem a seus consumidores finais de acordo com suas exigências (KOTLER; KELLER, 2006).

Ainda de acordo com Kotler, Keller (2006), a maioria dos fabricantes não vende diretamente seus produtos ou serviços a seus consumidores finais, eles necessitam de intermediários para fazer sua distribuição de acordo com as exigências de mercado de cada região, facilitando a comercialização do produto, economizando tempo e dinheiro para seus fabricantes, esses intermediários constituem um canal também conhecidos com canal comercial ou canal de distribuição.

Uma empresa que está entrando em atividade irá começar com um mercado limitado, como intermediários que serão: alguns representantes de vendas, atacadistas, varejistas estabelecidos no local, transportadoras, e alguns armazéns já estabelecidos na região em que irá comercializar seus produtos. Mas o mais difícil continua sendo convencer esses intermediários a comercializarem a linha de produtos da empresa. Se a empresa for bem-sucedida, poderá estabelecer filiais em novos mercados, e utilizar novos canais para comercializar seus produtos. Os sistemas de canais variam de acordo com a necessidade que a empresa terá para colocar seus produtos no mercado, utilizando o canal que melhor atender as exigências região que escolher se estabelecer. (KOTLER, KELLER, 2006). Segundo Coughlan et al (2002), o desafio do canal de marketing abrange duas principais tarefas:

1. **projetar o canal certo:** envolve fracionar o mercado, apresentar respostas ótimas de posicionamento para demandas de segmento, selecionar os segmentos focando nos esforços do canal e estabelecer ou aprimorar os canais para administrar o mercado;
2. **implementar o projeto:** para que isto aconteça é preciso entender quais são as

fontes de poder e de dependência de cada membro de canal, o potencial para conflitos deste é um plano para criar um ambiente onde o ótimo projeto de canal possa ser executado de modo eficaz em uma base progressista.

Um canal de marketing é mais do que um condutor para o produto, também é uma forma de se agregar valor ao produto comercializado. O canal de marketing pode então ser entendido como outra linha de produção e de agregação de serviços complementares ao produto. Seja na venda de produtos ou serviços, a tomada de decisão sobre o canal de marketing tem o papel estratégico para o sucesso de uma empresa no mercado. (COUGHLAN et al., 2002)

Conforme Vendrame; Giuliani; Camargo (2009) em visão estratégica, a distribuição possui três funções principais;

- ✓ **funções transacionais:** atividades relacionadas a compra e venda, envolvendo risco na operação, por propriedade, transporte armazenagem e administração;
- ✓ **funções logísticas:** atividades de concentração (disponibilizar uma variedade de produtos para venda em um local ou ponto venda), armazenamento (manutenção e prevenção de estoque), organização (composição de estoque em termos de produtos e quantidades orientadas para o consumidor), distribuição física (movimentação física de bens da produção ao consumo) e a administração desses processos de forma eficiente;
- ✓ **função de facilitação:** atividades que favorecem e estimulam o processo de compra e venda, da produção ao consumo financiamento de transações, classificação de produto e troca ou fornecimento de informações de mercado.

A estratégia do canal se baseia em relacionamento e pessoa, ou seja, canal de marketing não é um objeto inanimado e sim um conjunto de pessoas interagindo em diferentes organizações. Atualmente todas as áreas da empresa são responsáveis pela construção de uma estrutura que tem como objetivo a crescente melhoria no relacionamento com o cliente. Essa responsabilidade era, anteriormente, exclusiva dos departamentos de vendas e marketing. Contribuíram para esta nova filosofia a integração dos dados e o desenvolvimento de processos com vistas a otimizar o relacionamento com os clientes, tal

como o SAC. Vale dizer, os clientes passaram a ser tratados pela empresa a partir de uma visão única e completa (CAMEIRA, 2003, p. 125).

2.4 SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

Os clientes, independentemente do canal e/ou unidade pela qual se reportam as empresas, devem perceber e se relacionar com a empresa com uma visão única desta. Assim, são de extrema importância às indagações, reclamações, sugestões e desejos dos clientes, pois estes conhecem melhor que ninguém as suas próprias necessidades e, portanto, podem decidir sobre quais produtos ou serviços adquirir. As empresas devem tratar as informações como um termômetro qualitativo e de satisfação, e por isso é essencial que a voz do consumidor seja ouvida e decifrada (STONE, 2001).

Segundo Shapiro (1994), uma das grandes armas para não perder clientes está em ouvir suas reclamações, mas de preferência estar acompanhando e antecipando-se a estas, de forma a evitar desgastes em retrabalho, custos e perda de clientes. De acordo com este autor, a forma mais simples de levantar estas informações é por meio de uma linha 0800. Entretanto, somente receber a reclamação sem atuar com rapidez, não ter pessoal altamente treinado, e com poder de decisão, parece não garantir muitos resultados (SHAPIRO, 1994).

O SAC é um elemento estratégico, uma vez que aplica as funções de inovador, transformando riscos e ameaças em ações proativas. Sob o aspecto tático-operacional o SAC atua de forma a ser solucionador de reclamações, informativo e essencial para a imagem da empresa junto ao consumidor (ROCHA, 2008, p. 19).

A primeira experiência de atendimento ao cliente por meio de telefone se iniciou em Berlim/Alemanha, em 1880, quatro anos depois de Alexander Graham Bell ter patenteado na Inglaterra o primeiro aparelho de telefone, por meio de um pasteleiro visionário que encontrou na novidade um incremento para seus negócios. Ele simplesmente começou a manter um cadastro rudimentar de clientes e passou a oferecer seus pastéis, por telefone, a essa clientela (DANTAS, 1994 *apud* MOREIRA et. al.2000).

Hoje em dia, ainda permanece a ideia de função e objetivos de conquista e manutenção de clientes; alterou-se apenas a forma de se prestar o serviço de informação. O Supermercado Pão de Açúcar, para atender a demanda de seus clientes e aproximar-se deles

criou uma campanha “O que faz você feliz? ”. Ao perguntar aos clientes sobre felicidade, o Pão de Açúcar remete que ela está na forma como relacionar por meio de um movimento de interação. A partir do posicionamento diferenciado de Pão de Açúcar e da forma como a marca busca interagir com seus consumidores, é definida a necessidade de desenvolvimento de estratégias de relacionamento, são eles: o site, as redes sociais, a comunicação em e-mail, marketing, call-center (RIEGEL; PEREIRA, 2010).

O site, por um sistema de navegação assistida, é uma fonte extremamente rica de informações. Os Clientes Mais podem acessar a área exclusiva do programa e verificar sua pontuação para resgate. Outro a ser destacado está o Call Center – esse ponto de contato, embora em alguns casos envolva uma relação delicada, traça o histórico do cliente. A partir do desenrolar da reclamação, dúvida ou sugestão é traçado o tipo de experiência que o cliente teve a partir de sua compra. No call-center, os Clientes Mais também podem interagir com as ferramentas e benefícios do programa, bem como se informar das promoções exclusivas (RIEGEL; PEREIRA, 2010). O setor de eletrodomésticos é um dos mercados de alto nível de competitividade e a manutenção de clientes ativos exige uma atividade prioritária. Vavra (1993, p.17) afirma:

O que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes. A única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é, de longe, mais importante do que a atração de clientes.

O relacionamento da empresa com o cliente tem a capacidade de gerar valor tanto para a empresa como para seus clientes, e o principal aspecto do relacionamento é que ele constitui o único bem de uma empresa que pode gerar rendimentos no longo prazo. Cada vez mais as empresas estão investindo nos canais de comunicação com o cliente e dispõem de ferramentas para expressar sua satisfação e também seus descontentamentos. Entre as plataformas online que garantem ao cliente espaço para expressarem suas opiniões está o site Reclame Aqui. A maior parte dos comentários está associada ao mau atendimento e cabe às empresas saber aproveitar a oportunidade para melhorar seus serviços e ampliar o relacionamento com os consumidores. "As reclamações fazem parte das relações de consumo e os consumidores buscam o site como última instância, antes de procurar a justiça", segundo Diego Campos, Diretor de TI do site Reclame Aqui, em entrevista ao Mundo do Marketing (CAMPOS, 2011).

O ponto central do problema não é a reclamação em si, mas o atendimento prestado quando surge esse tipo de situação. O bom relacionamento com o cliente minimizaria o impacto, o que poderia até gerar um elogio. "O objetivo das empresas é aumentar o número de clientes e a sua estrutura precisa acompanhar essa demanda. O pós-venda deixa a desejar", explica Diego Campos (CAMPOS, 2011).

A partir dos dados do Reclame Aqui se pode observar a divergência em relação ao que o marketing de relacionamento oferece aos seus clientes, que é a importância do retorno de uma resposta a eles. Para Oliver (1999) nas empresas que têm um CRM estruturado, com um SAC operante, o feedback do cliente é o combustível e o ponto de partida para o início de uma série de providências. Uma reclamação pode ser utilizada para identificar deficiências em produtos, em processos, em marketing e comunicação e em outras áreas da empresa. De acordo com Oliver (1999), cada vez mais os clientes discutem a possibilidade de participarem, dentro dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, do processo de criação e aperfeiçoamento de produtos. No caso de serviços, a participação do consumidor seria junto aos departamentos de marketing e comercial. O cliente tende a se tornar parceiro da empresa, colaborando para elevar qualidade dos produtos e serviços que ele mesmo consome.

Para Wiersema (1998 *apud* OLIVEIRA; IKEDA, 2005, p. 45), uma das características das empresas inovadoras está em saber ouvir seus clientes, seus anseios e desejos. É conveniente manter sempre proximidade entre P&D e os clientes, e é importante que as pessoas saiam de dentro das empresas e estejam em campo conversando com seus compradores, além de vivenciar as experiências de uso, seja de forma controlada ou natural.

De acordo com McDonald (2001 *apud* OLIVEIRA et. al., 2005), a inovação e o aprimoramento dos processos e produtos/serviços proporcionam a agregação de valores crescentes aos clientes, valores esses criados quando a oferta de uma empresa é melhor, mais barata e mais rápida que a dos concorrentes. E também quando o cliente sente que sua voz é ouvida e que existe uma preocupação em atendê-lo prontamente e de forma eficiente, por meio de um SAC que direcione a solução de suas reclamações e acate realmente suas sugestões.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa adotada nesse estudo caracteriza-se como exploratória. De acordo com Gil (2009), a pesquisa do tipo exploratória propicia familiaridade com o problema, além de considerar os vários aspectos relacionados ao fenômeno de estudo. No presente estudo, busca-se verificar como o SAC influencia o processo de marketing nas empresas.

A pesquisa exploratória é vista como primeiro passo de um trabalho científico. Tem por finalidade possibilitar melhor familiarização sobre um assunto, provocar a construção de hipóteses e permitir a delimitação de uma temática e de seus objetivos, tornando o problema mais explícito. Em geral, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e aplicação de questionários (GIL, 2009). Dessa forma, para atender aos propósitos de estudo, foram adotadas as estratégias de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Para Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico. Ainda conforme Gil (2009), a pesquisa de campo consiste num levantamento realizado diretamente com público que se deseja conhecer. Nesse sentido, considera-se a amostra não-probabilística de escolha intencional e por conveniência dos pesquisadores. O delineamento da pesquisa caracteriza-se por um levantamento e que possibilita interrogação direta dos sujeitos relacionados ao problema de pesquisa. A pesquisa foi realizada junto a 6 (seis) lojas pertencentes a grandes empresas de redes varejistas, sendo cinco delas lojas de departamento e uma do segmento de telefonia móvel, localizadas nas cidades de Lorena e Guaratinguetá, no Estado de São Paulo.

Ressalta-se que a obtenção da coleta de dados foi possível em face à solicitação dos entrevistados de manter sigilo quanto ao nome das empresas e dos seus respectivos cargos. Considera-se que o sujeito dessa pesquisa recaiu sobre a pessoa responsável pela unidade da empresa, em geral representada pelo proprietário, diretor ou gerente geral.

A pesquisa também se caracteriza como quantitativa, uma vez que o instrumento de pesquisa foi composto por 17 (dezessete) questões fechadas, com alternativas de resposta, tais como: “sim”, “não”, “muito importante”, “pouco importante”, “não se aplica – nsa”, “concordo totalmente”, “concordo parcialmente” e “discordo totalmente”.

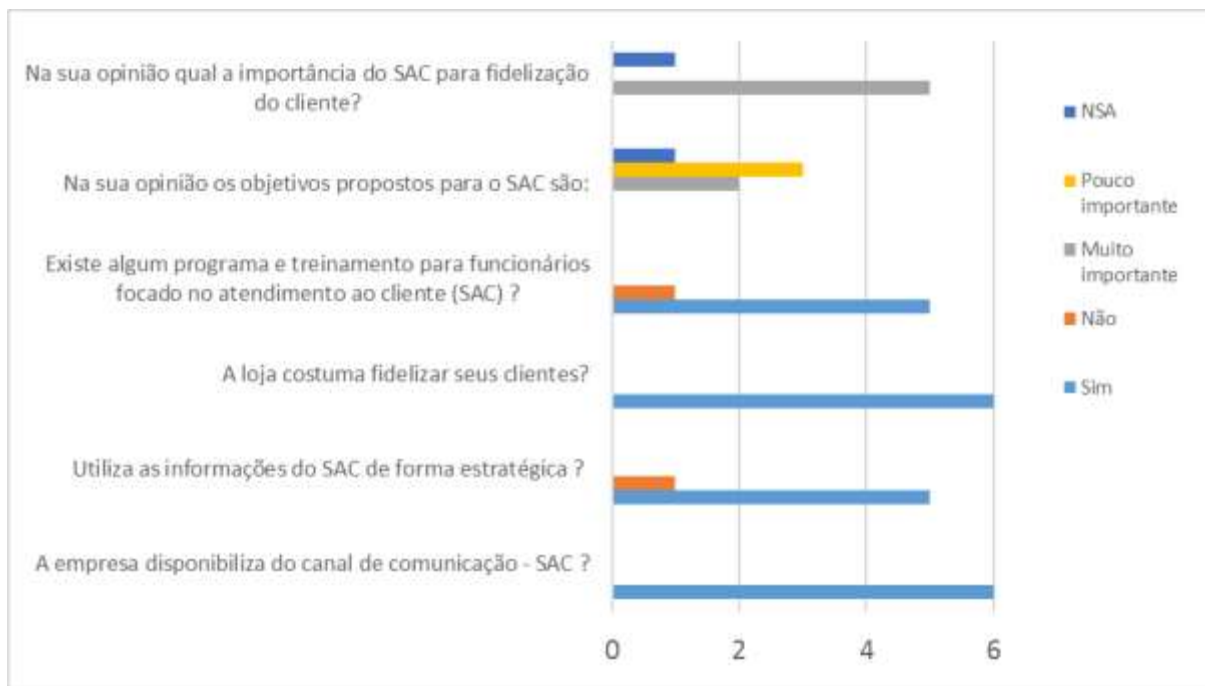
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) são o principal canal de comunicação e relacionamento de uma empresa com seus clientes. O bom atendimento de um SAC pode, inclusive, ser determinante para a permanência de um cliente em uma empresa. Diante disso, buscou-se conhecer a percepção dos entrevistados quanto ao grau de importância do SAC para fidelização do cliente. Os dados apontaram que cinco dos entrevistados afirmaram que as práticas para o SAC são muito importantes para a fidelização de clientes e um deles respondeu como não se aplica, supõe-se que sua empresa não atribui ao SAC a fidelização dos seus clientes.

Na sequência, foi questionado se as empresas disponibilizam o SAC como canal de comunicação e seis disseram que sim. Quanto à utilização estratégica dos dados obtidos pelo canal constatou-se que cinco empresas utilizam estrategicamente as informações e um dos entrevistados apontou que em sua empresa faz uso do SAC, mas não de forma estratégica. Ao questionar se a loja costuma fidelizar os clientes, todas as seis empresas disseram que sim. Também se buscou conhecer se as empresas fazem uso de treinamento de funcionários focados no atendimento ao cliente, apenas um dos respondentes afirmou que sua empresa não faz uso dessa prática.

Na pesquisa buscou-se conhecer a percepção dos entrevistados sobre os objetivos propostos pelo SAC. Verificou-se que apenas um dos sujeitos não soube avaliar, dois dos sujeitos da empresa consideraram amplamente divulgados para os clientes e funcionários e três dos entrevistados consideraram que os objetivos propostos pelo SAC são parcialmente divulgados para os clientes e funcionários, conforme ilustrado no Gráfico 1:

Gráfico 1: Disponibilização do canal de SAC



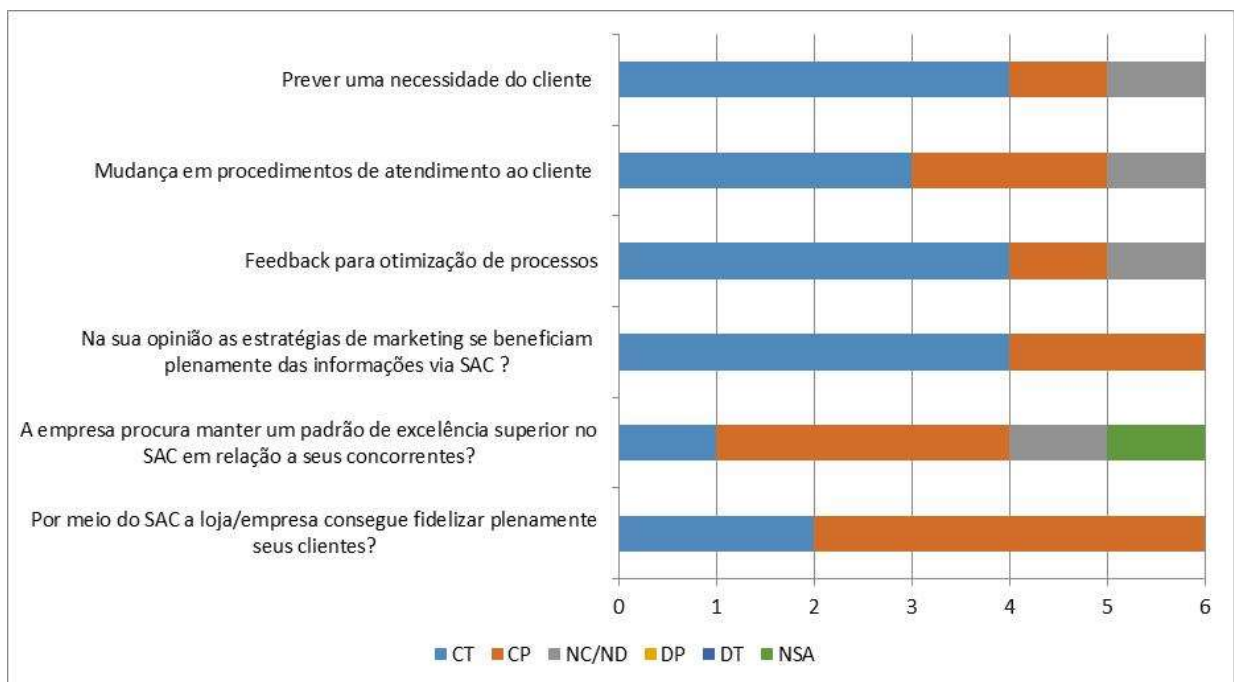
Fonte: autores

O SAC é um elemento estratégico, uma vez que aplica as funções de Inovação, transformando riscos e ameaças em ações proativas (CRUZ et. al., 2005). O SAC funciona como radar para a empresa, capturando informações do mercado e complementando-se por intermédio de pesquisas. Funciona também como agente de mudanças, provocando mudanças internas na organização, e como auditor quando atua no controle de serviços. Sob o aspecto Tático-Operacional o SAC atua de forma a ser solucionador de reclamações, informativo e essencial para a imagem da empresa junto ao consumidor.

De acordo com Tarapanoff (2000), o objetivo do serviço de atendimento ao cliente é responder às demandas informacionais dos consumidores que buscam as instituições através do *call center*. As centrais de atendimento a clientes ou call-centers são “as portas de entrada” dos clientes nas instituições. Moreira (1998) conceituou essas centrais como: atividade ou função existente nas organizações que, através dos recursos de teleinformática, prestam serviços de suporte e informação a seus diversos tipos de usuário ao mesmo tempo em que armazenam suas necessidades e problemas para futuros redirecionamentos, quer da própria central, quer da organização como um todo (MOREIRA, 1998, p.78).

Posteriormente, buscou-se conhecer os resultados obtidos pelos meios de SAC adotados pelas empresas. Para tanto, os entrevistados responderam seis questões atribuindo respostas do tipo intensidade quanto aos resultados, conforme ilustrado no Gráfico 2:

Gráfico 2: Resultados obtidos pelo Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)



Fonte: autores

Sobre os resultados esperados e/ou obtidos pelos meios de SAC, verificou-se que 4 (quatro) das empresas concordam totalmente que as empresas fazem uso dos meios de comunicação como prevenção às necessidades dos clientes. No entanto, um deles declarou concordar parcialmente e outro apontou que nem concorda/nem discorda quanto aos meios de comunicação do SAC como forma de prevenção das necessidades dos clientes. Também foi perguntado aos entrevistados a respeito das mudanças em procedimentos de atendimento ao cliente que visassem melhorar o SAC, tornando-o mais efetivo. Conforme observado no Gráfico 2, 3 (três) dos entrevistados declararam que suas empresas fazem mudanças nos procedimentos, dois concordam parcialmente e outro entrevistado respondeu que nem concorda/nem discorda. A terceira questão buscou conhecer o feedback dos clientes para melhoria dos processos internos das empresas. Neste quesito, 4 (quatro) dos entrevistados afirmaram que concordam totalmente que o feedback dos clientes contribui para otimização dos processos da empresa. Os outros dois entrevistados responderam respectivamente que

concordam parcialmente e nem concorda/nem discorda com a prática de fazer uso das informações dos clientes.

De acordo com o levantamento bibliográfico, o feedback negativo não deve ser visto como fracasso completo, a menos que não se faça nada para reparar os danos e tirar aprendizados, e feedback positivo não deve levar ao comodismo. Feedback de qualquer tipo são oportunidades valiosas de enriquecimento, tanto para quem recebe a resposta quanto para quem a emite (QUEIROZ, 2009).

Também é importante destacar que o SAC consiste numa das formas eficientes para ouvir o cliente, realizar melhoria da qualidade dos serviços e mercadorias, além de assegurar satisfação. Para McKenna (1999), obter informações dos clientes com base no monitoramento e análise de feedback auxilia os gestores avaliar as capacidades internas da organização. Nesse sentido, foi perguntado aos entrevistados se as estratégias de marketing se beneficiam plenamente das informações do SAC.

Verifica-se que 4 (quatro) dos entrevistados declararam concordar totalmente e três afirmaram concordar parcialmente. Nesse caso, observou-se que um dos respondentes, apesar de declarar que concorda totalmente com essa prática, havia respondido nas três primeiras questões que nem concorda/nem discorda com as práticas apresentado, levando a supor que a empresa não faz uso eficaz do SAC como estratégia de marketing. Essa suposição encontra-se respaldada na questão que busca avaliar o padrão de excelência superior no SAC em relação aos concorrentes, em que o mesmo entrevistado apontou que “nem concorda/nem discorda” com essa prática, conforme demonstrado no Gráfico 2. Também se verifica que a maioria das empresas não visa a melhoria do SAC e nem como diferencial em relação aos concorrentes.

No questionamento sobre se a empresa consegue fidelizar plenamente seus clientes, dois dos entrevistados afirmaram concordar totalmente e os outros quatro declararam concordar parcialmente com essa prática. Nessa última questão do Gráfico 2, observa-se pelas respostas que as empresas estão conscientes quanto às práticas do SAC para a fidelização dos clientes.

Na sequência, foi questionado aos sujeitos com qual frequência a empresa retorna as manifestações dos clientes e cinco das empresas responderam sempre, e uma respondeu nunca. Foi perguntando aos entrevistados quanto à classificação das manifestações atendidas seja forma de reclamação ou de solicitação. Para 5 dos entrevistados os atendimentos via SAC

são classificados na forma reclamação e apenas para uma empresa os atendimentos classificados como solicitações.

No caso de reclamações, trata-se de um aspecto importante para a empresa resolver o problema apresentado. É necessário existir uma uniformidade no serviço de atendimento ao cliente – e ele deve ser atendido e encaminhado a soluções –, bem como uma padronização no atendimento, com procedimentos definidos para cada tipo de problema, embora cada situação exija do atendente habilidades diferentes no trato com as pessoas, principalmente quando estas estão angustiadas ou se sentindo lesadas pela empresa (CRUZ et. al., 2005).

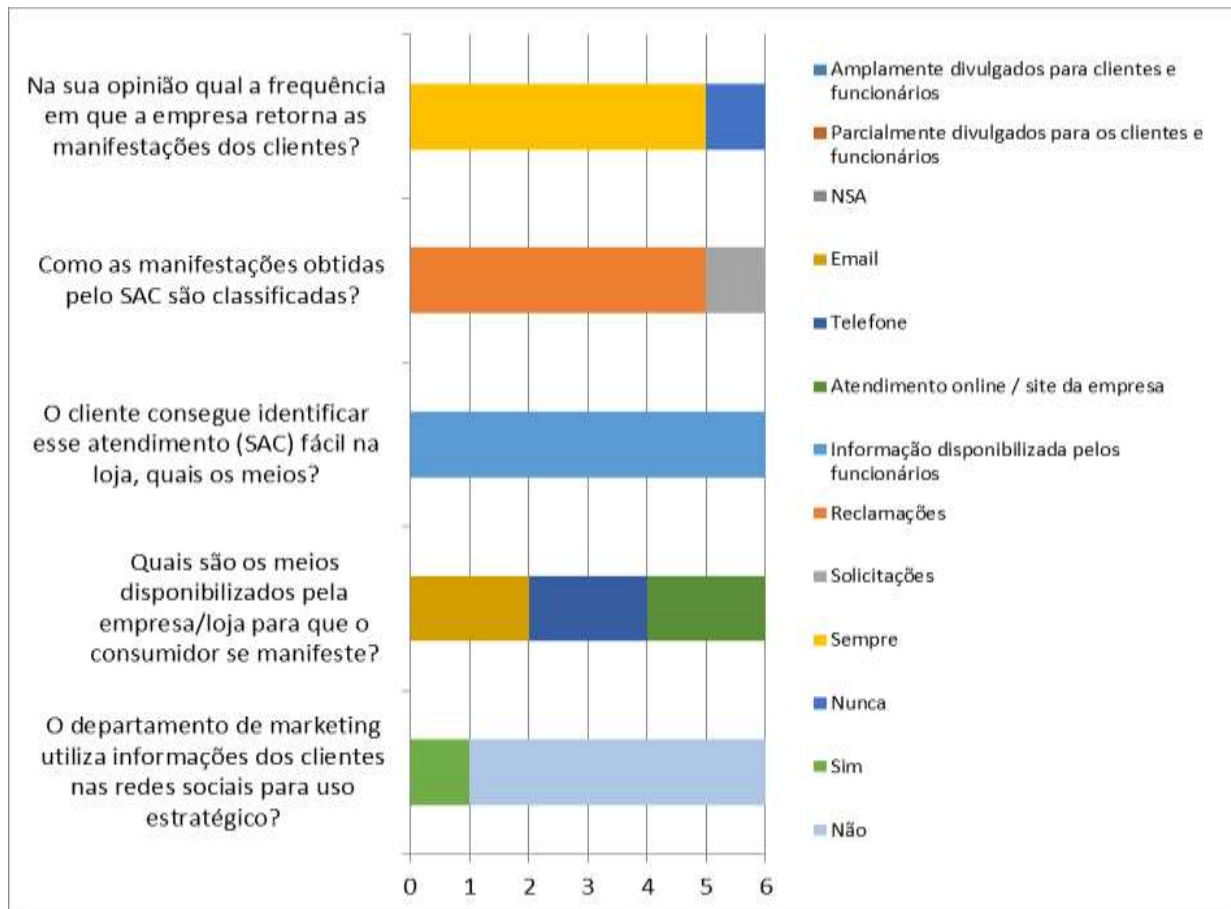
Buscou-se conhecer quais os meios adotados pelas lojas para divulgação do SAC aos clientes. Quando perguntado por quais meios o cliente consegue identificar o atendimento SAC, todos responderam que o meio de informação disponibilizada é através dos funcionários das lojas, não fazendo uso de outros recursos, como folders ou materiais publicitários.

Na pesquisa foi questionado qual o meio disponibilizado pela empresa/loja, para o consumidor se manifestar. Em duas das empresas é o telefone; duas fazem uso do e-mail e outras duas das empresas usam a prática do atendimento on-line/site da empresa.

A última questão buscou conhecer se o departamento de marketing utiliza informações dos clientes nas redes sociais para uso estratégico. Cinco dos entrevistados declararam que suas empresas não fazem uso dessa prática e apenas um entrevistado declarou que sua empresa faz uso dessa modalidade de comunicação com clientes, conforme ilustrado no Gráfico 3.

Os Serviços de Atendimento ao Cliente contribuem para melhoria de processos e fidelização dos clientes. Contudo, nota-se que nas empresas investigadas o SAC ainda requer ser visto de modo estratégico, sendo subutilizado, pois as informações poderiam ser melhor direcionadas para o marketing de relacionamento, bem como por meio do estreitamento com as redes sociais.

Gráfico 3: Aplicação de CRM



Fonte: autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das principais interfaces de relacionamento entre as empresas e seus consumidores é o SAC. Nos dias de hoje este serviço se tornou responsável por fornecer informações e esclarecer dúvidas, mas também por solucionar problemas e oferecer os serviços que melhor atendam as expectativas dos clientes. Saber o que fazer quando ocorre um problema com o cliente é tão importante quanto não errar.

O SAC propicia evitar custos relacionados com o produto, serviço logístico ou atendimento, de modo que as reclamações possam ser otimizadas para reduzir ou eliminar custos, assim como a correção de processos estendidos aos fabricantes e à rede autorizada.

A literatura sobre qualidade em serviços e SAC reflete a necessidade do incentivo e investimento de novas pesquisas que analisem questões mais profundas em relação à subjetividade que envolve o tema. Analisar a prestação de um serviço de forma simples pode

tendenciar o pesquisador a não considerar aspectos importantes que os clientes possam julgar serem substanciais para um relacionamento fiel com a organização.

Das empresas entrevistadas, pode-se afirmar que a totalidade delas precisa valorizar mais seus clientes e agregar mais valor nos relacionamentos para que seus clientes possam tornar-se leais e defensores da empresa diante de outras, atuando como parceiros. É necessário que todos na empresa conheçam as características dos clientes, saibam de suas necessidades.

Percebeu-se que há empresas que têm explorado de forma positiva o interesse do seu cliente e interagindo com cada um tirando suas dúvidas e resolvendo os seus problemas. Porém, há também empresas que não atuam ativamente, deixando seus clientes sem respostas quando interagem. Analisou-se também que há atendentes despreparados que resultam em protestos por parte dos usuários. A estratégia do SAC é um atendimento excelente, facilitando o gerenciamento do relacionamento com o cliente.

Conclui-se, de acordo com os diversos autores que compuseram o referencial teórico, transformar a operação do SAC em uma fonte infinita de ideias e inovações pode favorecer a estratégia da organização, ou seja, captar e registrar por meio desse serviço, as expectativas, os desejos e as necessidades dos clientes de modo a aprimorar as estratégias ligadas aos objetivos da empresa e reforçar a estratégia de relacionamento com o cliente.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. Definição de marketing. 2013. Disponível em <<https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx>> Acesso em 15/02/2015.

ASHLEY, Patricia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BERRY, L. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. In. D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **RAC**, v. 10, n. 1, jan/mar, 2006, p. 73-93. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a05.pdf>> Acesso em 15/02/2015.

BAMBRILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G.; ESPARTEL, L. B. Indicadores de CRM nas dimensões tecnológica e organizacional: um estudo de caso comparativo da relação entre teoria, empresa desenvolvedora e empresa usuária de CRM. I Encontro de Administração da Informação EnADI. Florianópolis. 2007. Disponível em

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnADI/enadi_2007/2007_ENADI477.pdf>
Acesso em 15/02/2015.

BREI, Vinícius Andrade; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil. **Rev. adm. contemp.** 2005, vol.9, n.2, pp. 145-168. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n2/v9n2a08.pdf>> Acesso em 15/02/2015.

CAMEIRA, Renato Flório. **Hiper-Integração: Engenharia de Processos, Arquitetura Integrada de Sistemas. Componentizados com Agentes e Modelos de Negócios Tecnicamente Habilitados** [Rio de Janeiro] 2003. XXI, 432p. (COPPE/UFRJ, D.Sc., Engenharia de Produção, 2003).

CAMPOS, Juliana. Reclamações são oportunidades para empresas aprimorarem serviços. **Mundo Marketing**, 1 de março de 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/reclamacoes-sao-oportunidades-para-empresas-aprimorarem-servicos/43112/>> Acesso em 15/03/2015.

CHARLES, W. **Princípios de Marketing**. São Paulo: ISBN, 2004.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CLARK, B.; ABELA, A.V.; AMBLER, T. Behind the Wheel: marketing performance measurement, performance, and learning. *Marketing Management*, v. 15, n. 3, p. 18-25, 2006. In. QUEIROZ, M. J. Métrica de desempenho de marketing em empresas brasileiras. Tese Doutorado. Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em <http://www.teses.usp.br/.../Metricas_de_Desempenho_de_Marketing_em_Empres...> Acesso

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COUHLAN, A.L, et al. **Canais de Marketing e distribuição**. Tradução Lúcia Simonini. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27042009-175454/pt-br.php>> Acesso em 15/03/2015.

CRUZ, A. M. O.; FERNANDES, A. C.; LEITE, B. H. F. et. al. **O serviço de atendimento ao cliente (SAC): um instrumento de gestão ou uma mera formalidade para cumprir exigências legais: XXV Encontro Nac. de Eng. De Produção**. Porto Alegre, RS, 2005. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2005_Enecep0201_0599.pdf> Acesso em 15/02/2015

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **RAC**, v. 10, n. 1, jan/mar, 2006, p. 73-93. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a05.pdf>> Acesso em 15/02/2015.

FREDERICO, Elias. O que é marketing. **Antenna Web**. Ed. 4, 1, semestre 2008, p. 1-8. Disponível em <<http://www.antennaweb.com.br/antenna/edicao4/artigos/pdf/ed4.pdf>> Acesso em 15/02/2015.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. 4. Ed. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

McCARTHY, E.J. ; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, M.; CHRISTOPHER, M.; KNOX, S.; PAYNE, A.. **Clientes: os verdadeiros donos da empresa**. São Paulo: Futura, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MIAKE, Alessandro Henrique de Souza; CARVALHO, Rodrigo Baroni; PINTO, Marcelo de Rezende. **Gestão de conhecimento do cliente (CKM): interface e sinergias entre a gestão do relacionamento com clientes (CRM) e as ferramentas de gestão do conhecimento**. 2012. Disponível em <<http://sistema.simead.com.br/17simead/resultado/trabalhosPDF/369.pdf>> Acesso em 15/02/2015.

MOREIRA, Manoel Palhares. REIS Alcenir Soares dos. Centrais de atendimento: uma alternativa de acesso e disseminação da informação. **Perspect. cienc. inf.**, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 55 - 67, jan./jun. 2000. Disponível em <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/547/311>> Acesso em 15/03/2015.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

OLIVEIRA, T. M. V.; IKEDA, A. A. Conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais de marketing. **Gestão Org.**, v. 3, n. 1, jan./abr. 2005. Disponível em

<<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/132/114>> Acesso em 15/02/2015.

O'MALLEY, L. TYANAN, C. Relationship marketing in consumer markets – rhetoric or reality? In: In. D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **RAC**, v. 10, n. 1, jan/mar, 2006, p. 73-93. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a05.pdf>> Acesso em 15/02/2015.

PALMER, A. The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing. In. D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **RAC**, v. 10, n. 1, jan/mar, 2006, p. 73-93. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a05.pdf>> Acesso em 15/02/2015.

QUEIROZ, M. J. Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2008. Disponível em <http://www.teses.usp.br/.../Metricas_de_Desempenho_de_Marketing_em_Empres...> Acesso em 15/02/2015.

RIEGEL, Viviane; PEREIRA, Marília Leme Asprino. **Pão de Açúcar mais: o desafio do relacionamento**. 2010. Disponível em <<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/PAO%20DE%20ACUCAR%20MAIS.pdf>> Acesso em 15/02/2015.

ROCHA, A. L. G. R. Marketing de relacionamento: a insatisfação dos clientes com o serviço de atendimento ao consumidor – SAC. Monografia. UNICEUB. Centro Universitário de Brasília. 2008. Disponível em <<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/1729/2/20270852.pdf>> Acesso em 15/02/2015.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

STONE, Merlin. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo. Futura. 2001.

WIERSEMA, Fred. **Intimidade com o cliente: um compromisso com os resultados dos seus clientes**. Escolha as suas parcerias, molde a sua cultura, vençam juntos. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

VAVRA , Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo. Ed Atlas, 1993.

VENDRAME, F.C; GIULIANI, A. C; CAMARGO, S.H. C.R.V. **Gestão de Marketing no Varejo** V. Itur: Ottoni Editora, 2009.

ZÜLZKE, M. L. **Abrindo a empresa para o consumidor:** a importância de um canal de atendimento. 2. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.